

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

YHTEISTYÖ ALUEELLISEN MATKAILUN KEHITTÄMISESSÄ

Tarkastelussa Sastamalan seudun matkailun kehittäminen ja
alueen matkailuverkosto

Kunta- ja aluejohtaminen

Pro gradu -tutkielma

Anne Ylinen

Joulukuu 2013

Johtamiskorkeakoulu

YLINEN, ANNE: Yhteistyö alueellisen matkailun kehittämisessä – tarkastelussa

Sastamalan seudun matkailun kehittäminen ja alueen matkailuverkosto

Pro gradu -tutkielma, 79s., 4 liitesivua

Kunta- ja aluejohtaminen

Joulukuu 2013

Avainsanat: matkailun kehittäminen, kuntaliitos, seutuyhteistyö, verkosto, koordinointi

Tämän pro gradu -tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella matkailun kehittämistä muutosnäkökulmasta, jossa matkailun kehittämiseen liittyviä toimintoja on täytynyt uudelleen organisoida kuntakentässä tapahtuneiden rakennemuutosten myötä. Tutkimus keskittyy koordinoitun yhteistyön merkitykseen alueen matkailuelinkeinon kehittämisessä ja yhteistyön koordinoitua tarkastellaan alueellisen matkailuverkoston toimijoiden näkökulmasta.

Tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus, joka rajautuu tarkastelemaan Sastamalan seudun matkailun kehittämistä ja alueen matkailuverkostoa. Tarkoituksena on selvittää, mikä merkitys koordinoitulla yhteistyöllä on alueen matkailutoimijoille ja mitä hyötyjä matkailuyhteistyöllä saavutetaan matkailuelinkeinon kehittämisen kannalta. Koska matkailun kehittämisestä vastaavana tahona tutkimuksen kohdealueella on seudullinen elinkeino- ja kehitysyhtiö, tarkastellaan matkailuyhteistyötä myös seutuyhteistyön näkökulmasta.

Suurin muospaine alueiden matkailuelinkeinon kehittämisen kannalta liittyy kuntaliitosten ja seutuistumisen myötä syntyneiden suuralueiden matkailutoimintojen koordinointiin. Kuntien matkailutoimijoiden on täytynyt verkostoitua alueen sisällä, kun toimintoja on keskitetty ja koko alueen matkailun kehittämisestä vastaa yleensä siihen erikoistunut organisaatio, joka on korvannut kunnissa ennen toimineet matkailutoimistot. Koordinoitua tarvitaan etenkin markkinointitoimenpiteiden osalta.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella matkailun kehittämiseen erikoistuneella organisaatiolla on olennainen rooli alueen matkailuyhteistyön koordinoinnissa yhteistyöllä saavutettavien hyötyjen kannalta. Koordinoinnin merkitys on korostunut kuntaliitosten ja seudullisen matkailun kehittämisen tuomien haasteiden myötä. Tutkimuksen mukanaan yhteistyö toimijoiden välillä ei sinänsä takaa toiminnan kannattavuutta, oleelliseksi sen sijaan muodostuu, miten yhteistyön hyödyt osataan tunnistaa ja muuttaa konkreettiseksi matkailuvirraksi alueelle.

Tämän tutkimuksen mukaan matkailuyhteistyön koordinointiin liittyvänä suurimpana haasteena seutukuntatasolla on saada alueen sisäinen kilpailu käännettyä yhteiseksi seudulliseksi kilpailustrategiaksi. Tässä oleellista on aktiivinen tiedotus, resurssien tasapuolinen jakautuminen ja tarpeeksi konkreettiset toimenpiteet matkailuhankkeissa.

Sisällys

1 JOHDANTO.....	5
1.1 Matkailuyhteistyö muuttuvassa toimintaympäristössä.....	5
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävän asettaminen.....	7
1.3 Tutkimusraportin rakenne.....	9
2 KÄYTETYT TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN KESKEISTEN KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY	11
2.1 Käytetyt tutkimusmenetelmät	11
2.1.1 Kvalitatiivinen tapaustutkimus	11
2.1.2 Teemahaastattelu	13
2.1.3 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi	14
2.2 Tutkimuksen keskeisten käsitteiden määrittely	15
2.2.1 Organisaatiot ja matkailun alueorganisaatiot.....	15
2.2.3 Verkostot, verkostoyhteistyö ja alueelliset kehittäjäverkostot	19
2.2.4 Strategia ja koordinointi.....	23
3 YHTEISTYÖ ALUEELLISEN MATKAILUN KEHITTÄMISESSÄ	26
3.1 Matkailuyhteistyön lähtökohdat ja yhteistyömuodot.....	26
3.1.1 Matkailuyhteistyön kulmakivenä markkinointi	27
3.1.2 Seutuyhteistyöllä alueelle tunnettuutta	30
3.1.3 Alueellinen matkailuverkosto – asiapohjaisten verkkojen verkosto.....	32
3.2 Alueellisen matkailuyhteistyön koordinointi.....	36
3.2.1 Strategiat ja strategiaproessit yhteistyön johtamisen välineinä.....	36
3.2.2 Toimijoiden koordinointi alueellisessa matkailuverkostossa	37
3.3 Matkailuyhteistyön onnistumisen edellytykset ja yhteistyön haasteet	40
3.3.1 Toimijoiden sitoutuminen alueelliseen matkailuverkostoon	40
3.3.2 Yhteistyöhön sitoutumisen esteet ja yhteistyön pullonkauloja.....	43
4 SASTAMALAN SEUDUN MATKAILUN KEHITTÄMINEN JA ALUEEN MATKAILUVERKOSTO.....	46

4.1 Tutkimusaineisto ja tutkimuksen toteuttaminen	46
4.1.1 Tutkimuskohteen esittely	46
4.1.2 Tutkimuksen toteuttaminen	48
4.2 Kuntaliitokset ja seudullisen matkailun kehittäminen Sastamalassa.....	50
4.3 Matkailun kehittäjäorganisaation rooli	53
4.4 Seudullinen matkailustrategia – kohti yhtenäistä matkailuimagoa	57
4.5 Sastamalan seudun matkailuverkosto ja yhteistyön koordinoinnin haasteet	61
 5 JOHTOPÄÄTÖKSET	 66
5.1 Pohdintaa tutkimuksen tuloksista	66
5.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimushaasteet	73
 Lähteet	 76
Liite 1: Haastattelurunko	80

1 JOHDANTO

1.1 Matkailuyhteistyö muuttuvassa toimintaympäristössä

Kuntien rooli on ollut viime vuosikymmeninä suurien muutospaineiden alla. Muutoksia kuntaorganisaatioissa ovat aiheuttaneet muun muassa kuntaliitokset ja yleiset rakennemuutokset kuntien elinkeino- ja aluepolitiikassa. Vastuu alueiden kehittämisestä on siirtynyt yhä enemmän paikallisen tason toimijoille ja toimijoiden välisille yhteistyöverkostoille. Kuntakentässä tapahtuneet rakennemuutokset ovat asettaneet myös alueiden matkailuelinkeinon kehittämisen uusien haasteiden eteen.

Tämän pro gradu -tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella matkailun kehittämistä muutosnäkökulmasta, jossa matkailun kehittämiseen liittyviä toimintoja on täytynyt uudelleen organisoida kuntakentässä tapahtuneiden rakennemuutosten myötä. Suurin muutospaine matkailuelinkeinon kehittämisen kannalta liittyy kuntaliitosten ja seutuistumisen myötä syntyneiden suuralueiden matkailutoimintojen koordinointiin. Kuntien matkailutoimijoiden on täytynyt myös verkostoitua alueen sisällä kun toimintoja on keskitetty ja koko alueen matkailun kehittämisestä vastaa yleensä siihen erikoistunut organisaatio, joka on korvannut kunnissa ennen toimineet matkailutoimistot.

Kunnallisten matkailutoimistojen roolin kaventumisen myötä kuntien niin sanottuja perustoimintoja eli neuvontaa ja imagomarkkinointia on myös ulkoistettu ja useilla alueilla koko matkailun operatiivisesta toiminnasta vastaa siihen erikoistunut asiantuntija-organisaatio. (Santala, Vesterinen & Moilanen 2004, 37) Matkailun alueorganisaation tehtäviin kuuluvat matkailuelinkeinon toimintamahdollisuuksien edistäminen, toimijoiden ja toimintojen koordinointi sekä matkailustrategioiden käytännön toteutus. Matkailun alueorganisaatiot voivat toimia erimuotoisina niiden roolista riippuen, mutta vastuu näillä aluetason toimijoilla etenkin matkailuelinkeinon toimintamahdollisuuksien konkreettisesta edistämisestä on nykyään suuri. (Santala ym.

2004, 50–51) Alueellisten matkailuorganisaatioiden rooli kuntakentässä on kuitenkin kaksijakoinen, sillä organisaatioiden toiminta on kehittynyt 2000-luvun alusta lähtien yhä kaupallisempaan suuntaan. Liiketaloudellinen toiminta pyritään hoitamaan puhtaasti voittoa tavoittelevan yritysmaailman sääntöjen mukaisesti, kun taas toinen rooli on olla alueen yhteiskuntataloudellisena kehittäjänä. Matkailun alueorganisaatioiden tulisikin tukea matkailuelinkeinon kehittämisen lisäksi koko aluetta hyödyttävää elinkeinopolitiikkaa, niin tuotekehityksessä kuin markkinoinnissa. (Boxberg, Komppula, Korhonen & Mutka 2001, 80–81)

Kuntien yhdistymisen ja yhteistyön lisääntymisen myötä on seutukunnallisten matkailuorganisaatioiden määrä kasvanut. Seudulla tarkoitetaan tässä tutkielmassa jonkin maantieteellisesti rajaamattoman alueen asukkaiden, yritysten, kuntien ja julkishallinnon yksiköiden luontevaa toiminta-aluetta, muun muassa päivittäisen elämisen ja liikkumisen myötä (Boxberg ym. 2001, 72). Osalla seudullisesti toimivista organisaatioista on erittäin vahva rooli alueensa matkailun kehittäjänä. Seutuistumisen myötä kuntien matkailutoimijoiden on ollut pakko verkostoitua myös oman kunnan rajojen ulkopuolelle. Ympäröiviä kuntia tai matkailualueita ei enää pidetä oman alueen kilpailijoina, vaan suuntana on yhdistää koko seudun matkailulliset vahvuudet yhdeksi matkailualueeksi muun muassa markkinointiyhteistyön avulla. Toisaalta ratkaisevaksi kysymykseksi nousee se, ovatko seutukuntarajat toiminnan kannalta hyviä vai estävätkö ne laajempia yhteistyön mahdollisuuksia etenkin yrittäjien ja asiakkaiden näkökulmasta. (Santala ym. 2004, 37) Seutuyhteistyön ei tulisikaan muodostua itse tarkoitukseksi, vaan välineeksi, jolla kasvatetaan koko alueen toimialojen hyötyä toisistaan (Pietarinen 2002).

Vaikka matkailuelinkeinon kehittäminen ja operatiiviset toiminnot ovat siirtyneet yhä enemmän siihen erikoistuneiden organisaatioiden vastuulle, on kunnilla edelleen tärkeä rooli toimintaedellytysten luojana menestyksellään elinkeinotoiminnalle. Matkailutoimijoiden keskuudessa tärkeää on nimenomaan liiketoiminnallisen näkökulman kehittäminen. Kunnan ei tulisikaan toimia itse matkailuyrittäjänä, vaan hoitaa mahdollisesti jo omistamiaan liiketoimintoja yritysmaailman periaatteiden mukaan. (Santala ym. 2004, 37–38) Kun matkailun asiantuntijaorganisaatiot ja

matkailuyrittäjät ovat kuntien rinnalla jakamassa vastuuta matkailuelinkeinon kehittämisestä, toimintaa voidaan tehostaa ja aiheutuvia kustannuksia jakaa osapuolten kesken. Yhteistyön ansiosta myös alueen pienet toimijat saavat tunnettuutta, jota ne eivät yksin omien resurssiensa avulla pystyisi saavuttamaan. (Boxberg ym. 2001, 70–71)

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävän asettaminen

Tarkoitukseni on tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastella matkailun kehittämisen organisoitumista ja alueellista matkailuyhteistyötä kuntaliitosten ja kuntakentässä tapahtuneiden muutosten jälkeisessä tilassa. Alueellisella matkailuyhteistyöllä tarkoitetaan Komppulan (2000, 15) mukaan erilaisia toimintoja, joiden kautta itsenäiset ja riippumattomat toimijat sitoutuvat yhteiseen tavoitteeseen tietyllä alueella ja joiden tarkoituksena on tuottaa yhteisiä etuja. Matkailuyhteistyön osapuolina on yleensä sekä julkisen vallan organisaatioita että yksityisiä matkailuyrityksiä.

Tutkimukseni tarkasteltavana ilmiönä on: *Koordinoidun yhteistyön merkitys alueen matkailuelinkeinon kehittämisessä paikallisten toimijoiden näkökulmasta.*

Pyrin löytämään tutkimusaineistoni avulla vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- Minkälaisia yhteistyömuotoja alueen matkailutoimijoiden välillä on?
- Kuinka alueen matkailutoimijoiden välistä yhteistyötä koordinoidaan?
- Mitä hyötyjä matkailuyhteistyöllä saavutetaan?
- Minkälaisia ongelmia yhteistyössä ilmenee?

Tutkimukseni on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jonka teemat tarkentuvat tutkimusaiheittani käsittelevässä kirjallisuuskatsauksessa. Tarkastelen alueellisen matkailun kehittämistä matkailutoimijoiden välisen yhteistyön ja yhteistyön koordinoinnin näkökulmasta.

Tutkimukseni varsinainen empiirinen aineisto rajautuu tarkastelemaan yhden alueen matkailun kehittämisen organisoitumista, matkailutoimijoiden välistä yhteistyötä ja alueen matkailuverkostoa. Alueellisissa matkailuverkostoissa on Komppulan mukaan kysymys julkisen vallan viranomaisten, yksityisen elinkeinoelämän ja lukuisten muiden toimijoiden välisestä yhteistyöstä (Komppula 2000, 100). Tutkimukseni kohdealueena on Sastamalan seutu. Sastamala on vuonna 2009 perustettu kaupunki Pirkanmaalla, joka syntyi kun Vammalan kaupunkiin liitettiin lähikunnat Äetsä ja Mouhijärvi, sekä vuoden 2013 alusta myös Kiikoisten kunta. Sastamalan seudulla tarkoitetaan yleisessä puhunnassa Sastamalan kaupunkia, joka muodostuu liitoskunnista, sekä lähikuntia kuten Punkalaidun. Tarkastelen yhteistyötä paikallisten toimijoiden näkökulmasta. Pyrin selvittämään alueen matkailuelinkeinon piiriin kuuluvien toimijoiden välistä dynamiikkaa, yhteistyön johtamista ja matkailutoimijoiden halukkuutta sitoutua yhteistyöhön. Koska yhteistyötä koordinoivana tahona on seudullinen elinkeino- ja kehitysyhtiö, tarkastelen yhteistyötä myös seutuyhteistyön näkökulmasta.

Kuntaliitokset ja niiden myötä tapahtuneet muutokset kuntaorganisaatiossa ovat vaikuttaneet myös Sastamalassa matkailun kehittämisen uudelleen organisoitumiseen. Koko seudun kattavan yhtenäisen matkailuimagon luomiseen on alettu kuntien yhdistymisen myötä kiinnittää enemmän huomiota ja myös matkailunäkökulmasta voidaan puhua seutuistumisesta. Matkailuyhteistyötä koordinoi seudullinen elinkeino- ja kehitysyhtiö Sastamalan seudun yrityspalvelu Oy, joka perustettiin vastaamaan seudullisen elinkeinopolitiikan kehittämisestä Sastamalassa ja Punkalaitumella. Yhtiömuotoiset kehittäjäorganisaatiot ovat kuntakentässä vielä melko uusi ilmiö ja siksi on kiinnostavaa tarkastella, mikä vaikutus matkailun kehittämisen organisoitumisella on ollut Sastamalassa ja kuinka alueen matkailutoimijat kokevat toimintojen koordinoinnin hyödyttävän heitä itseään. Oleellista on selvittää myös, kuinka yhteistyötä koordinoidaan.

Kuntakentässä tapahtuneita muutoksia on tutkittu vielä melko vähän matkailuyhteistyön näkökulmasta. On kiinnostavaa tarkastella, mikä vaikutus kuntaliitoksilla on ollut alueen matkailutoimijoille ja miten muutokset ovat vaikuttaneet esimerkiksi liitoskuntien matkailutoimijoiden halukkuuteen sitoutua yhteistyöhön, kun matkailun kehittäminen ja toimintojen koordinointi on keskitetty keskuskuntaan. Komppulan (2000, 101) mukaan alueellisten matkailustrategioiden laadinnassa on suuntana yhä enemmän paikallisen tason toimijoiden osallistuminen strategioiden laadintaan. Sastamalan seudun Yrityspalvelu Oy:n koordinoima yhteistyö alueen matkailusektorin toimijoiden keskuudessa on esimerkki tällaisesta paikallisen tason kehittämistyöstä, jossa myös strategisen tason linjaukset laaditaan pitkälti paikallisten toimijoiden lähtökohdista. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa myös alueen matkailutoimijoiden välisessä yhteistyössä ilmeneviä ongelmia sekä löytää kehittämisideoita yhteistyön tiivistämiseksi.

Matkailutoimijoiden välisen yhteistyön selvittäminen antaa suuntaa myös alueen yleisestä kehitys-strategiasta. Pienten ja keskisuurten kaupunkien paikallistason organisaatioiden välinen yhteistyö on yleensä toimialarajat ylittävää yhteistyötä. Yhteistyömahdollisuuksien kartoittaminen edistää sen vuoksi koko alueen yleistä kehityspolitiikkaa ja kohdentaa esimerkiksi siihen haettavan julkisen rahoituksen tarvetta. (Santala ym. 2004, 12–14)

1.3 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimukseni teoreettinen viitekehys muodostuu kahdesta erillisestä luvusta. Määrittelen ensin luvussa 2 tutkimuksen metodologiaan liittyviä kysymyksiä ja esittelen käytetyt tutkimusmenetelmät. Määrittelen myös tutkimusaiheeni kannalta keskeiset peruskäsitteet, jotka auttavat tutkimusaiheen teemojen tarkastelussa.

Tutkimusaiheeni varsinainen teoreettinen tarkastelu tapahtuu luvussa 3. Käsittelen ensin luvussa 3.1 matkailuyhteistyön lähtökohtia sekä tärkeimpiä matkailutoimijoiden välisiä yhteistyömuotoja, kuten markkinointiyhteistyö, seutuyhteistyö ja alueellinen

matkailuverkosto. Luvussa 3.2 tarkastelen matkailuyhteistyön koordinointia, muun muassa matkailun strategisen suunnittelun ja matkailuverkoston koordinoinnin näkökulmasta. Luvussa 3.3 käsittelen toimijoiden sitoutumista alueelliseen matkailuverkostoon ja yhteistyöhön ryhtymiseen vaikuttavia tekijöitä. Luku 3.4 käsittelee matkailuyhteistyöhön sitoutumisen esteitä ja yhteistyön haasteita.

Luku 4 muodostaa tutkielman empiirisen osuuden, jossa esittelen ensin tutkimuskohteen ja kerron tutkimuksen toteuttamisesta ja aineistoon liittyvistä valinnoista. Luvussa 4.2 esittelen keskeiset tutkimustulokset, joissa pyrin nostamaan tutkimukseni kohdejoukon, Sastamalan seudun matkailuverkoston toimijoiden, näkökulman esiin. Johtopäätökset sisältävässä luvussa 5 teen yhteenvedon tutkimuksen tärkeimmistä tuloksista. Pyrin muodostamaan tutkimusaineistoni analyysin avulla käsityksen alueellisen matkailuyhteistyön merkityksestä myös yleisemmällä tasolla, pohtimalla tutkimukseni tuloksia suhteessa tutkimukseni teoreettiseen viitekehykseen. Lopuksi pohdin tutkimusaineiston kattavuutta ja sen perusteella tehtävien yleistysten luotettavuutta. Mietin myös, mitä ongelmia tutkimuksen toteutuksessa ilmeni ja minkälaisia jatkotutkimushaasteista tutkimuksen tulosten perusteella nousi esiin.

2 KÄYTETYT TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN KESKEISTEN KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

2.1 Käytetyt tutkimusmenetelmät

2.1.1 Kvalitatiivinen tapaustutkimus

Tutkielmani on luonteeltaan kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tutkielman teoreettisen viitekehyksen tarkoituksena on määrittää, mihin teemoihin on oleellista keskittyä, kun tutkitaan tarkemmin yhden alueen matkailun kehittämistä ja matkailutoimijoiden välistä yhteistyötä. Tutkielman empiirisen aineiston olen kerännyt haastatteluilla tarkoituksen mukaisesti valitusta kohdejoukosta. Kohdejoukkoni on Sastamalan seudun matkailun kehittämisestä vastaavat toimijat; kehittäjäorganisaation, kuntatahon ja alueen matkailuyrittäjien sekä muiden matkailutoimijoiden edustajat. Haastateltavien valinnassa voidaan puhua myös eliittiotannasta, sillä valintaan on vaikuttanut sellaisten tiedonantajien suosiminen, joilta oletin saavani parhaiten tietoa kyseisestä ilmiöstä (Tuomi & Sarajarvi 2009, 86).

Tapaustutkimus on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen monista lajeista. Siinä kerätään yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tavoitteena on tyypillisimmin ilmiöiden kuvailu. Aineisto kerätään useita metodeja käyttäen, kuten havainnoimalla, haastatteleamalla tai dokumentteja tutkimalla. Tapaustutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat yleensä prosessit ja yksittäistapausta tutkitaan yhteydessä ympäristöönsä. Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Oleellista kvalitatiiviselle tutkimukselle on myös tutkittavan näkökulman tuominen esiin ja tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotosta käyttäen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 125–126, 155)

Tapaustutkimus on määritelty myös yksinkertaisemmin toiminnassa olevan tapahtuman tutkimukseksi. Tutkimuksen kohteena voi olla melkein mikä tahansa ilmiö ja sillä pyritään huomaamaan sosiaalisten totuuksien monimutkaisuus ja sisäkkäisyys. Tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluu, että siinä pyritään tulkitsemaan ja ymmärtämään jotakin ilmiötä syvällisesti tutkittavan kohteen näkökulmasta ja tekemään mahdollisia yleistyksiä tutkimuksen tulosten perusteella. (Metsämuuronen toim. 2006, 90–93)

Tapaustutkimukseen liittyvä epistemologinen kysymys kuuluu Metsämuuronen (toim. 2006, 91) mukaan: mitä voidaan oppia yhdestä tapauksesta? Metsämuuronen esittää Staken (2000) näkemyksen siitä, että olennaisempaa kuin tapauksen pohjalta tehtävät yleistykset, on sen ymmärtäminen. Tämän näkemyksen mukaan kysymys on kyseisestä tapauksesta oppiminen. Tutkija etsii toisaalta sitä, mikä on yhteistä ja toisaalta mikä on erityistä ja uniikkia tapauksessa. Tapaustutkimuksen ongelma liittyy tapausten yleistettävyyteen. Edellä määriteltyjen tapaustutkimusta koskevien piirteiden mukaan tapaus ei ole yleisesti ottaen yleistettävissä. Toisaalta tapauksesta saattaa löytyä yksilöitä tai tutkittavaa ilmiötä yhdistäviä piirteitä. Tapaustutkimus voidaan näin ollen ymmärtää pieninä askeleina kohti yleistämistä. Yleistäminen ei kuitenkaan saisi olla itsetarkoitus, vaan olennaista on tapauksen ymmärtäminen. (Metsämuuronen toim. 2006, 91–92)

Tutkimusaineistoni analyysin tarkoituksena on ymmärtää ja selittää yhden alueen matkailutoimijoiden organisoitumista sekä mahdollisesti löytää uusia näkökulmia ja kehittämisideoita alueellisen matkailuyhteistyön tiivistämiseksi. Kvalitatiivisesti keskittyminen yhteen tapaukseen antaa mahdollisuudet tutkia yksityiskohtia esimerkiksi jostakin paikallisesta ilmiöstä selvittämällä spesifisten toimintojen yhteyttä olosuhteisiin ja tilanteisiin. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 59) Aineistoni tarkoituksena on selvittää toimijoiden välisiä suhteita ja yhteistyöprosesseja myös toimintaympäristön muutoksen näkökulmasta.

2.1.2 Teemahaastattelu

Aineistonkeruumenetelmäksi olen valinnut haastattelun. Haastattelu on kvalitatiivisen tutkimuksen käytetyimpiä tiedonkeruumuotoja. Haastattelu on menetelmänä joustava ja se sopii moniin eri tutkimustarkoituksiin. Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, mikä luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa. Haastattelussa voidaan säädellä aiheiden järjestystä ja haastateltavalla on haastattelussa mahdollisuus tulkita kysymyksiä ja haastattelijalla puolestaan mahdollisuus täsmentää niitä. Haastattelun etuna esimerkiksi satunnaisotoksella valittavaan kyselytutkimukseen verrattuna on se, että haastatteluun voidaan valita henkilöt, joilta parhaiten oletetaan saatavan tietoa kyseisestä ilmiöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 34–36; Tuomi & Sarajärvi 2009, 72–74).

Haastattelemisen osana tutkimusta on vuorovaikutustilanne, jossa haastattelu on ennalta suunniteltu ja haastattelija on tutustunut tutkimuksen kohteeseen sekä käytännössä että teoriassa. Tavoitteena on saada luotettavaa tietoa tutkimusongelman kannalta tärkeiltä alueilta. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 43) Interaktionäkökulman mukaan haastattelua pidetään aineistona, jota voidaan analysoida monella eri tapaa. Näitä tapoja ovat muun muassa kuinka interaktio järjestetään, kuinka erilaisia puhuja-asemia konstruoidaan tai miten niitä kyseenalaistetaan. Haastattelulla kerätty aineisto ei ole tämän näkökulman mukaan puolueetonta puhuntaa, vaan se nähdään enemmän asemoituneena puheena, jota voidaan käyttää aineistona yritettäessä selittää sosiaalisia ja kulttuurisia ilmiöitä. (Alasuutari 2011, 144)

Tutkimushaastattelun lajeja voidaan luokitella niiden strukturointiasteen perusteella, eli miten kiinteästi kysymykset ovat muotoiltu ja missä määrin haastattelija jäsentää tilannetta. Yleisesti käytetty haastattelulajien luokittelu on kolmijakoinen; lomakehaastattelu, puolistrukturoitu haastattelu ja strukturoimaton haastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 43–46) Itse olen valinnut puolistrukturoidun haastattelumenetelmän, jota voidaan kutsua myös teemahaastatteluksi. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että haastattelun aihepiirit ovat tarkentuneet selvittämällä tutkittavan ilmiön tärkeitä osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta. Näin ollen teema-alueet

ovat kaikille haastateltaville samat. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen etukäteen määriteltyjen teemojen ja niitä tarkentavien kysymysten varassa. Teema-alueiden pohjalta haastattelija voi jatkaa ja syventää keskustelua niin pitkälle kuin tutkimusintressit edellyttävät. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47–48, 67)

2.1.3 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on Tuomen ja Sarajärven (2009, 108) mukaan perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja analyysin tarkoitus on luoda sanallinen kuvaus ilmiöstä tiivistetyssä ja selkeässä muodossa. Aineistolähtöisen analyysin tavoitteena on luoda tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus jossa aiemmin julkilausutut metodologiset sitoumukset ja näkökulmat ohjaavat analyysia. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti, eikä niitä ole ennalta sovittu. Perusajatuksena aineistolähtöisessä analyysissä on, että aikaisemmilla havainnoilla tai teorioilla ei pitäisi olla mitään tekemistä analyysin tekemisen tai lopputuloksen kanssa, koska analyysin oletetaan olevan aineistolähtöistä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95)

Laadullinen analyysi koostuu Alasuutarin (2011, 39–40) mukaan kahdesta päävaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Havaintojen pelkistämiseen liittyy havaintojen tarkastelu tietyistä metodologisesta näkökulmasta sekä tämän näkökulman mukaan valittujen raakahavaintojen yhdistäminen etsimällä havaintojen yhteinen piirre tai muotoilemalla sääntö, joka tältä osin pätee poikkeuksetta koko aineistoon. Laadullisen tutkimuksen toinen vaihe eli arvoituksen ratkaiseminen merkitsee sitä, että tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkintaa tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari 2011, 44)

Aineistolähtöisen laadullisen aineiston analyysiä voidaan kuvata tarkemmin myös kolmivaiheisena prosessina. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto pelkistetään eli redusoidaan, jonka jälkeen se ryhmitellään eli klusteroidaan ja viimeisenä vaiheena

aineistosta pyritään luomaan teoreettisia käsitteitä abstrahoinnin kautta. (Miles & Huberman 1994, Tuomi & Sarajärvi 2011, 108–109 mukaan) Ensimmäisessä vaiheessa eli aineiston redusoinnissa aineistolta kysytään tutkimusongelman mukaisia kysymyksiä ja tunnistetaan ne asiat joista tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. Näitä havaintoja pyritään pelkistämään yksittäisiksi ilmauksiksi. Analyysin toisessa vaiheessa tutkimuskysymyksillä etsityt pelkistetyt ilmaisut ryhmitellään siten, että samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistetään samaan kategoriaan, jolle annetaan sen sisältöä kuvaava nimi. Analyysia jatketaan yhdistämällä samansisältöisiä alakategorioita toisiinsa ja muodostamalla yläkategorioita joille annetaan niiden sisältöä kuvaava nimi. Näin päästään vaiheeseen jossa yläkategorioiden yhdistämisellä pyritään kaikkia kategorioita kuvaavaan tulkintaan aineistosta. Kuvauksen jälkeen aineistosta pyritään saamaan esiin merkitysten muodostamia kokonaisuuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 101, 109–110)

Havaintojen yhdistäminen eli klusterointi on osa abstrahointiprosessia. Abstrahoinnissa eli käsitteellistämisessä edetään alkuperäisinformaation käyttämistä kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Abstrahointia jatketaan yhdistelemällä luokituksia, niin kauan kuin se aineiston sisällön näkökulmasta on mahdollista. Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tulevasta ilmiöstä. Abstrahointia on kuvattu myös prosessiksi, jossa tutkija muodostaa yleiskäsitteiden avulla kuvauksen tutkimuskohteesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 111–113)

2.2 Tutkimuksen keskeisten käsitteiden määrittely

2.2.1 Organisaatiot ja matkailun alueorganisaatiot

Organisaatiot – klassinen ja moderni näkökulma

Organisaatiot ja niiden toiminta ovat keskeisessä asemassa tarkasteltaessa alueen matkailutoimijoiden välistä yhteistyötä, yhteistyön organisoitumista ja

yhteistyöverkostoja. Organisaatiot on määritelty perinteisesti *tietoisesti muotoilluiksi sosiaalisiksi järjestelmiksi, jotka tukevat ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttamista*. Organisaatioiden perinteisessä määritelmässä korostuu oletus, että organisaation merkitys liittyy aina jonkin ulkoisen tavoitteen tavoitteluun. Organisaatiot ovat etupäässä välineitä tai keinoja, joiden avulla yhteiskunta, hallinto tai talous voi saavuttaa asettamansa päämäärät. Yritysorganisaatio on rakennettu liiketaloudellisen tuloksen saavuttamista varten ja vastaavasti julkinen organisaatio on olemassa siksi, että sen avulla kunnat ja valtio voivat tuottaa kansalaisten tarvitsemia palveluja. Organisaatiot ovat siis keinoja saavuttaa tavoitteita. (Peltonen 2010, 9–11)

Organisaatioteorian myöhemmät virtaukset pyrkivät määrittelemään organisaatiot laajemmin niiden organisoitumisen dynamiikan perusteella. Huomio kiinnittyy erityisesti organisaatioiden rakenteiden vuorovaikutuksellisuuteen niitä ylläpitävien tahojen kanssa. Organisaatioiden vakaat rakenteet ovat sosiaalisen ja kulttuurisen toiminnan tuotteita, ja siksi niiden piirteet saattavat muuttua tilanteesta ja hetkestä toiseen. Organisaatiot voivat olla uudempien suuntausten mukaan myös epävirallisesti muodostuneita rakenteita. Epäviralliset ryhmät muodostavat omia klikkejään, jotka rakentuvat eri tavoin kuin muodollinen organisaatio. Näihin epävirallisesti muodostuneisiin linkkeihin saattaa kuulua jäseniä eri hierarkiatasoilta samoin kuin eri osastoilta. Ryhmän muodostama varjo-organisaatio ohjailee usein jäseniään vahvoilla normeilla ja toimintasäännöillä. Myös raja organisaation ja ympäristön välillä on hajonnut. (Peltonen 2010, 12)

Nykyaikaiset organisaatiomuodot muistuttavat enemmän verkostoja kuin selväpiirteisiä hallinnollisia yksiköitä. Organisaatiot toimivat usein tiiviisti asiakkaiden, kilpailijoiden ja muiden ulkoiseen toimintaympäristöön kuuluvien kanssa. Myös teoreettisissa kuvauksissa organisaatiot nähdään Peltosen (2010) mukaan yhä selvemmin rihmastomaiseksi, erilaisten ryhmien ja alakulttuurien muodostamaksi kudelmaksi, joka muuttaa jatkuvasti muotoaan. Organisaation päämäärät voivat olla myös hajautuneet eri ryhmien kesken eikä organisaatiota nähdä enää pelkästään yhtenä kokonaisuutena. Ryhmien erilaisten tavoitteiden ja taustojen vuoksi organisaation päämäärät asetetaan tavallisesti neuvottelemalla ja tavoitteet edustavat usein kompromissia toisistaan

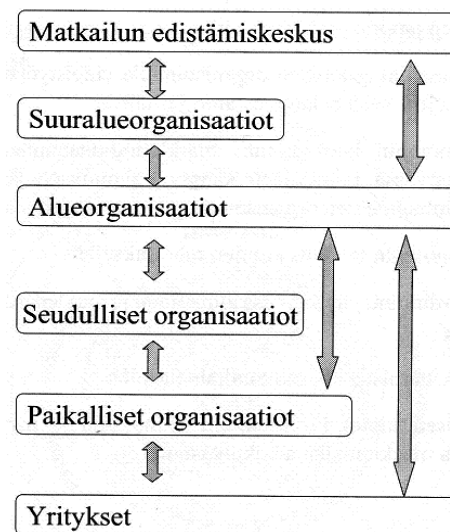
poikkeavien painotusten välillä. Organisaatiot voivat muodostua myös itsetarkoituksellisiksi instituutioiksi, jolloin organisaatio ja niiden jäsenet alkavat nähdä oman olemassaolonsa arvona sinänsä riippumatta siitä, miten hyvin organisaatio kykenee saavuttamaan sille asetetut tehtävät. Nykyaikaiselle organisaatioteorialle on luonteenomaista, että organisaatioista ja johtamisesta ei ole olemassa yhtä yhteisesti jaettua teoreettista näkökulmaa, vaan jokainen ote lähestyy organisaatiota omalle näkökulmalleen tyypillisten oletusten ja painotusten kautta. (Peltonen 2010, 11–13, 114)

Matkailun alueorganisaatiot

Matkailun alueorganisaatiot voidaan jakaa niiden maantieteellisen laajuuden mukaan seutukunnallisiin, maakunnallisiin ja suuralueorganisaatioihin. Seutukunnallinen alueorganisaatio on kahden tai useamman kunnan alueella toimiva kuntien ja yritysten yhteistyöorganisaatio, joka vastaa alueensa matkailu- ja tuotekehitystehtävistä. Maakunnallinen alueorganisaatio puolestaan kattaa kunnat ja yritykset maakuntajaon mukaisesti. Maakunnallisten alueorganisaatioiden tehtäviin kuuluvat koko maakunnan matkailun markkinointi ja tuotekehitys. Suuralueorganisaatiolla tarkoitetaan alueorganisaatioiden yhdessä muodostamaa yhteismarkkinointi- ja tuotekehitysorganisaatiota, jonka ensisijaisena tehtävänä on ulkomaanmarkkinointi. (Viikari 1992, 1–2)

Paikalliseen organisaatioon kuuluu yleensä yhden kunnan tai pienemmän alueen muodostama toimijoiden joukko. Sen tehtäviä ovat perinteisesti olleet matkailuneuvonta ja esitteiden jakaminen. (Viikari 1992, 1–6) Kuntaliitosten ja alueellisten rakennemuutosten myötä on myös paikallistason organisaatioiden rooli ollut muutoksessa. Erityisesti pienten matkailuyritysten keskuudessa on paikallisorganisaatioiden ja paikallisten yhteistyöverkostojen merkitys korostunut. Paikallinen matkailuverkosto on yhä useammin järjestynyt matkailuorganisaatioksi, jonka kautta toimijoiden on mahdollista vaikuttaa sekä kysyntään että tarjontaan yhteistyön avulla. (Boxberg ym. 2001, 38)

Paikalliset matkailuorganisaatiot toimivat nykyään usein osana elinkeino- ja kehitysyhtiöitä, joiden rooli aktiivisina asiantuntija- ja kehittämispalveluja tuottavina organisaatioina kunnissa on korostunut. Kuntaliiton tekemän kyselyn mukaan Suomessa on runsaat 160 eri muotoista kehittämis- tai yritysten neuvontaorganisaatiota, joista 88 luokittelee itsensä kehittämisorganisaatioksi ja joista 51 toimii seudullisesti. Seudulliset kehittämisyhdistykset SEKES ry:n mukaan sen jäsenillä on alueellisen kehittämisen operatiivinen vastuu. Vaikka kunnalliseen elinkeinopolitiikkaan voidaan katsoa kuuluvan kaikki kuntahallinnon sektorit, on elinkeinopolitiikan viime käden vastuu annettava siihen erikoituneelle organisaatiolle. Seudulliset kehittämisyhdistykset määrittelevät itsensä eräänlaisiksi aktivaattoreiksi, jotka omalla toiminnallaan saattavat eri osapuolia yhteisiin ponnistuksiin seudun kilpailukykyyn vahvistamiseksi. (Laamanen toim. 2005, 48–53)



KUVA 1. Eritasoisia matkailuorganisaatioita (Santala ym. 2004, 51)

Sastamalan matkailuelinkeinon kehittämisestä vastaava organisaatio Sastamalan seudun yrityspalvelu Oy on seudullinen, Lounais-Pirkanmaalla toimiva elinkeino- ja kehitysyhtiö, jonka omistuspohja on kunnallinen. Sastamalan seudulla toimiva matkailuorganisaatio voidaan Santalan ym. (2004) esittämän matkailuorganisaatioiden määritelmän mukaan sijoittaa paikallisen ja seudullisen matkailuorganisaation välimaastoon. Vaikka matkailun alueorganisaatiolla viitataan usein maakunnan tason

organisaatioon, voidaan jollain tietyllä maantieteellisesti tai aluehallinnollisesti rajatulla alueella, kuten tässä tutkimuksessa seutukunnan kokoinen alue, matkailun alueorganisaatiolla tarkoittaa myös kyseisellä alueella toimivaa matkailusta vastaavaa paikallisen tason organisaatiota. (Santala ym. 2004)

2.2.3 Verkostot, verkostoyhteistyö ja alueelliset kehittäjäverkostot

Verkostot

Puhuttaessa eri organisaatioiden ja eri toimijoiden välisestä yhteistyöstä, on kysymys aina myös yhteistyöverkostoista. Yleisimmillään verkosto voidaan määritellä kokonaisuudeksi, jossa kaksi itsenäistä toimijaa on lähempänä toisiaan verkoston kautta kuin ilman sitä (Smedlund 2003, Linnamaan 2004, 50 mukaan). Yleisellä tasolla verkostot voidaan jakaa myös fyysisiin, taloudellisiin ja sosiaalisiin verkostoihin. Fyysisiä verkostoja ovat esimerkiksi asumisen, palvelujen sekä liikenne- ja kommunikaatioväylien muodostamat perusrakenteet. Taloudellisia verkostoja tarkasteltaessa mielenkiinnon kohteina ovat tuotannon ja taloudellisten organisaatioiden muodostamat verkostot ja verkostotalous ilmiönä. Verkostotaloudella kuvataan talouden verkkomaisen luonteen kasvua, joka liittyy samanaikaisiin ja osittain päällekkäisiin kehityskulkuihin, joita ovat muun muassa yritysten ja myös alueiden välisen kilpailun kiristyminen, kansainvälistyminen, tiedon ja tutkimustoiminnan merkityksen kasvaminen, informaatioteknologian tuomien mahdollisuuksien hyödyntäminen ja yritysten toimintatapojen muuttuminen. Sosiaalisia verkostoja koskevassa tutkimuksessa mielenkiinto on sosiaalisten suhteiden rakenteessa joko yksilö tai organisaatiotasolla. Verkostot voidaan edelleen määritellä eriasteisesti ja eri tavoin vakiintuneiksi sosiaalisiksi suhteiksi toisistaan riippuvaisten toimijoiden välillä, jotka ovat organisoituneet yhteisen intressin ympärille. (Linnamaa 2004, 51–53)

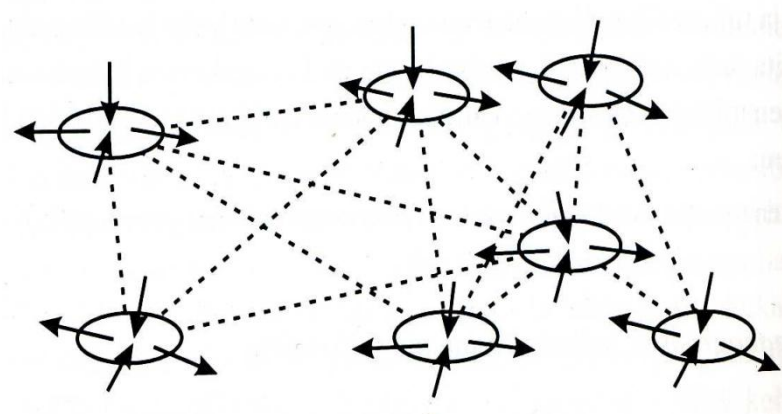
Verkostoja voidaan jaotella lisäksi niiden käyttötarkoituksen mukaan esimerkiksi potentiaalsiin ja strategisiin verkostoihin. Potentiaalisina voidaan pitää verkostoja, joita on luotu ilman selkeää tavoitetta tai syytä, mutta joista voidaan olettaa olevan hyötyä jossakin myöhemmässä tilanteessa. Strategisissa verkostoissa yhteistyösuhteet ovat

resursseja lisääviä tai olemassa olevien resurssien käyttöä tehostavia. (Oinas & Packalén 1998, Linnamaan 2004, 51 mukaan)

Verkostoyhteistyö

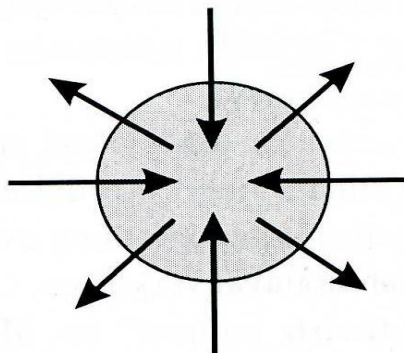
Usein kuulee sanottavan, että verkosto on vain uusi nimitys yhteistyölle. Verkostoissa on kuitenkin kysymys siitä, että yhteistyö perustuu verkostoihin. Verkostoissa yhteistyön luonne on erilainen kuin hierarkioissa tai markkinasuhteissa. Verkostoitumisella kuvataan vastavuoroisten, ei-hierarkkisten vuorovaikutussuhteiden merkityksen kasvua ja toimijoiden lisääntyntä keskinäisriippuvuutta. Verkostoyhteistyö edellyttää keskinäisen riippuvuuden tunnistamista ja se perustuu Stokerin (1997, 59) määritelmän mukaan lojaalisuuden, solidaarisuuden, luottamuksen ja keskinäisen tuen muodostamiin yhteyksiin. Verkostot ovat luonteeltaan jatkuvia ja melko pysyviä sekä kaikille niissä mukana oleville toimijoille hyötyä tuottavia. (Linnamaa & Sotarauta 2000, 34) Verkostot nähdään usein hyvän yhteistyön symboleina, mutta ne eivät ole välttämättä tae yhteistyön onnistuneisuudesta. Verkosto on yksi tapa organisoida yhdessä tekeminen ja verkostojen merkitys on korostunut erityisesti monimutkaisuuden ja muutoksen hallinnan keinona. (Linnamaa & Sotarauta 2000, 33)

Verkoston ideaalimallissa toimijat täydentävät toistensa osaamista ja tietoja vuorovaikutteisessa prosessissa. Puhtaimmillaan oletetaan myös, ettei yksikään toimija nouse missään asiassa muiden yläpuolelle, ja että verkosto koostuu useista solmukohdista, joilla kullakin on oma roolinsa osana verkostoa. Verkosto on siis monien toimijoiden toimintaympäristö, jossa ei ole perinteisessä mielessä keskusta tai johtoa.



KUVA 2. Verkoston ideaalimalli (Linnamaa & Sotarauta 2000, 42)

Verkoston solmukohta nähdään eräänlaisena koordinaatiokeskuksena ja se voi olla joko fyysinen tai aineeton piste, jonka kautta monet tärkeät toiminnot, kuten informaatio ja ihmiset kulkevat. Olennaista tämän näkemyksen mukaan on, että solmukohta luo mielikuvan liikkeestä yhteen strategisesti tärkeään pisteeseen ja siitä pois.



KUVA 3. Solmukohta monien toimintojen keskiössä (Linnamaa & Sotarauta 2000, 42)

Alueelliset kehittäjäverkostot

Kun verkostoista puhutaan alueellisen kehittämisen näkökulmasta, voidaan sen parissa toimivien toimijoiden kokonaisuutta hahmottaa alueellisen kehittäjäverkoston käsitteellä. Linnamaa (1998, Linnamaan & Sotaraudan 2000, 34 mukaan) määrittelee kehittäjäverkoston niiden keskeisimpien toimijoiden verkostoksi, jotka omalla toiminnallaan ja keskinäisellä yhteistyöllä vaikuttavat olennaisesti alueen elinkeinojen tai koko alueen kehitykseen ja joiden välillä on toiminnallinen yhteys. Termi kehittäjäverkosto ei kuitenkaan tarkoita, että kaikki verkoston jäsenet olisivat mukana kaikissa kehittämishankkeissa, vaan hankkeisiin osallistujat määräytyvät kulloisenkin kyseessä olevan asian perusteella. Alueellinen kehittäjäverkosto voidaan tulkita löyhästi organisoituneeksi strategiseksi verkostoksi. Strategisen siitä tekee pyrkimys vaikuttaa alueen pitkän aikavälin kehitykseen. Löyhän kehittäjäverkostosta tekee se, ettei sillä välttämättä ole vakiintunutta organisoitumismuotoa tai juuri sitä varten luotuja pysyviä foorumeja. Kehittäjäverkosto organisoituu tavallisesti erilaisissa kokoonpanoissa erilaisten elinkeinopoliittisten hankkeiden ympärillä. (Linnamaa & Sotarauda 2000, 34–35)

Kehittäjäverkostot rakentuvat Linnamaan (2004, 69) mukaan useiden erilaisten toimijoiden, toimijoiden intressien ja niiden keskinäisen vuorovaikutuksen varaan. Toimijoiden tavoitteet ja preferenssit saattavat myös muuttua prosessin kuluessa. Tällöin huomio kohdistuu verkoston kokoonpanoon eli siihen, ketkä ovat mukana ja ketkä eivät sekä millaista on toimijoiden välinen vuorovaikutus. Verkostojen johtamisella pyritään aktivoimaan tärkeitä resursseja hallitsevia toimijoita ja rakentamaan verkostoa niin, että uusia toimijoita on mahdollista tuoda verkostoon tai muuttaa jo mukana olevien toimijoiden asemaa. Koska kehittäjäverkostoissa toteutettavat strategiaproessit ovat kompleksisia ja vaikeasti ennakoitavia, on toimijoiden kyettävä oppimaan sekä omista tavoitteistaan ja strategioistaan että muiden toimijoiden tavoitteista prosessin kuluessa. (Linnamaa 2004, 69)

Verkostot ja verkostoyhteistyö ovat keskeisessä asemassa puhuttaessa alueiden matkailuelinkeinon kehittämisestä. Jonkin alueen matkailutoimijat muodostavat keskenään ja alueen muiden toimijoiden kanssa eritasoisia verkostoja. Myös ympäristön

muutospaineista alkaneet yhteistyösuhteet alueen matkailutoimijoiden välillä voivat kehittyä asteittain yhteisten toimenpiteiden kautta pysyviksi yhteistyöverkostoiksi. (Komppula 2000, 100–102) Alueellisella tai paikallisella matkailuverkostolla tarkoitetaan Boxbergin ym. (2001, 38) mukaan aluehallinnollisesti tai matkailumarkkinoinnin aluejaon perusteella muodostuvaa, pääasiassa matkailuyrityksistä, julkishallinnon toimijoista ja erilaisista organisaatioista koostuvaa verkostoa, jonka yhteisenä tavoitteena on alueellisen tunnettuuden ja matkailutulon lisääminen.

Suomen alueellisten matkailutoimijoiden organisoituminen ja yhteistyöverkostot ovat yhtä monimuotoisia kuin itse matkailualakin. Tätä monitahoista toimijakenttää voidaan Santalan ym. (2004, 65) mukaan kuitenkin koordinoida yhdenmukaisempaan suuntaan asiantuntijatyöllä, strategisia kumppanuuksia ja yhteistyöverkostoja kehittämällä. Tässä tutkimuksessa matkailun kehittämistä ja toimijoiden välistä yhteistyötä tarkastellaan alueellisen matkailuverkoston ja siihen kuuluvien toimijoiden näkökulmasta. Koska kaikki alueen matkailutoimijat Sastamalan seudulla eivät osallistu lainkaan tai osallistuvat valikoiden tiettyihin toimintoihin, voidaan matkailun kehittämiseen aktiivisesti osallistuvien toimijoiden joukkoa tarkastella myös alueellisen kehittäjäverkoston näkökulmasta.

2.2.4 Strategia ja koordinointi

Strategia

Santalainen (2009, 17) esittää kolme lähestymistapaa strategian määritelmään. Ensimmäinen on rationaalinen tarkastelutapa, jonka mukaan etsitään optimaalista suunnitelmaa siitä, miten edetä kohti tavoitteita. Tämä on yleisin tapa tulkita strategian olemusta ja käytännön johtajilta kysyttäessä vastaus on useimmiten, että strategia on suunnitelma. Toinen lähestymistapa strategian olemuksen tarkasteluun on evolutionaarinen tarkastelutapa, jonka mukaan tulevaisuutta ei voida suunnitella perinteisin strategisen suunnittelun keinoin. Strategia voidaan evolutionaarisen tulkinnan mukaan ymmärtää vasta jälkikäteen. Kolmas tapa tarkastella strategiaa, on

prosessuaalinen tarkastelutapa. Tämä on kahden edellisen näkökulman yhdistelmä, jossa strategia nähdään jatkuvana oppimis- ja ennakoimisprosessina. Prosessuaalinen tarkastelutapa merkitsee samanaikaista strategista ajattelua ja toimintaa eli strategointia. (Santalainen 2009, 17–18)

Strategia voi Santalaisen (2009, 20) mukaan olla yksittäinen hanke, jolla pyritään saavuttamaan kilpailuetua tai se voi olla johdonmukainen toimintamalli, tapa toimia. Strategian ollessa toimintamalli, tietoinen tai tiedostamaton suunnitelma on muuttunut käyttäytymismalliksi, jota toistetaan ennakoivasti. Toimintamallin sisäistäneet johtajat luovat strategiaa omalla käytöksellään ja parhaimmillaan strategia juurtuu organisaatiokulttuurin piirteeksi. Strategia voi merkitä myös organisaation asemoitumista ympäristöönsä, mikä on kilpailustrategian ydin. (Santalainen 2009, 20)

Strategia yhdentyy strategiseen ajatteluun, joka tarkoittaa Santalaisen (2009, 21) mukaan kykyä käyttää mielikuvitusta siten, että strategian viitekehyksiä ja hiljaista tietoa hyödyntäen mennään tavanomaista analyysiä syvemmälle haastamalla ilmeisiltä tuntuvia vaihtoehtoja. Strateginen ajattelu on 2000-luvulla esiin noussut kehityssuunta, joka korostaa johtamisen sijaan johtajuutta. Strateginen ajattelu toimii parhaimmillaan liimana, joka yhdistää erilaisia strategiatyön käsitteitä ja työkaluja esiin nousevien johtamishaasteiden ratkaisemiseksi. Itsensä johtaminen ja verkostojen johtaminen ovat syrjäyttämässä perinteistä esimies-alais-tyyppistä johtajuutta. Strategisen suunnittelun ja johtamisen käsitteet ovat kehittyneet pääosin vastauksina ulkoisen toimintaympäristön ja organisaatioiden sisäisen luonteen muuttumiseen. (Santalainen 2009, 17–18)

Koordinointi

Koordinoinnin käsite liittyy organisaatioiden ja verkostojen johtamiseen. Koordinoinnista ei ole yhtä selvärajaista määritelmää, mutta sen merkitys on kasvanut nykyaikaisten organisaatioiden muistuttaessa enemmän verkostoja kuin selväpiireisiä hallinnollisia yksiköitä. (Peltonen 2010) Koordinointi voidaan määritellä toimintojen ja toimijoiden järjestämiseksi jossain tietyssä ympäristössä ja se nähdään yleensä organisaation tärkeimpänä funktiona. Koordinointi voidaan käsittää myös kaikkien toimintojen yhdistämisenä ja resurssien sopeuttamisena organisaation tavoitteisiin.

Keskinäinen riippuvuus organisaation sisällä ja sen suhteessa muihin organisaatioihin myös lisää koordinoinnin tarvetta. Koordinointi voidaan nähdä yhteistyöhön liittyvänä tiettyihin päämääriin tähtäävänä toimintana. (Lemmetyinen 2010, 14–16)

Strategian ja koordinoinnin käsitteet liittyvät olennaisesti matkailun kehittämiseen ja alueellisen matkailuverkoston koordinointiin. Matkailun kehittämistä toteutetaan strategisten suuntaviivojen avulla, jossa asetettuihin tavoitteisiin pääsemiseksi toteutetaan erilaisia toimintoja, joita puolestaan ohjataan koordinoinnin avulla. Komppulan (2000) mukaan alueen matkailuverkoston koordinaattorina toimivan organisaation tulee tunnistaa ja saada toimintaan mukaan kaikki sellaiset sidosryhmät, jotka ovat jollain tavalla osana alueen matkailuelinkeinoa.

Goeldner, McIntosh ja Ritchie (1995, 336–337) toteavat, että matkailuelinkeinon suhde kunnan tai alueen yleiseen kehityspolitiikkaan on monesti haastava. Tämän vuoksi alueen matkailuelinkeinon ja matkailutoimijoiden koordinoinnissa tarvitaan strategisen suunnittelun työkaluja. Goeldner ym. (1995, 339) esittävät matkailun strategisen suunnittelun mallin, jossa alueen matkailuorganisaatio ja kunnan toimijat laativat yhteistoiminnallisen suunnitelman alueen matkailutuotteiden ja matkailumarkkinoinnin kehittämisen toimenpiteistä. Matkailun strategisen suunnittelun mallin on tarkoitus toimia raamina niiden toimenpiteiden ja toimijoiden yhdistämiselle, jotka tulisi ottaa huomioon alueen matkailun tulevaisuutta suunniteltaessa. Goeldnerin ym. mukaan strateginen lähestymistapa alueen matkailun suunnitteluun on välttämätön, jos halutaan saavuttaa taloudellisesti tuottavaa pitkän aikavälin toimintaa ja taata alueen kestävä kehityksen toteutuminen ottamalla huomioon matkailusta aiheutuvat stressitekijät alueen toimijoille ja ympäristölle. (Goeldner ym. 1995, 339–341)

3 YHTEISTYÖ ALUEELLISEN MATKAILUN KEHITTÄMISESSÄ

3.1 Matkailuyhteistyön lähtökohdat ja yhteistyömuodot

Kun matkailuelinkeinon piirissä puhutaan matkailuyhteistyöstä yleensä, viitataan tavallisimmin erilaiseen yritysten, kuntien, seutukuntien tai maakuntien väliseen yhteistyöhön, jonka tavoitteena on pitkäjänteisesti edistää jonkin alueen matkailullista tunnettuutta ja lisätä alueen matkailusta saamaa tuloa. Tätä yhteistyötä kutsutaan *vertikaaliseksi yhteistyöksi* ja sen muodot painottuvat erilaisiin paikallisiin ja alueellisiin organisaatioihin, jotka yleisimmin ymmärretään nimenomaan markkinointikanaviksi ja joilla on Suomessa pitkät perinteet. *Horisontaalisella yhteistyöllä* tarkoitetaan samalla toimialalla tai maantieteellisellä alueella toimivien yritysten tai organisaatioiden keskinäistä yhteistyötä, jota edustavat esimerkiksi erilaiset ketjut, verkostot ja osuuskunnat. (Boxberg ym. 2001, 26)

Alueelliset matkailutoimijat ovat osa dynaamista sosiaalista ympäristöä, jossa on yhteistyötä tukevia sekä sitä heikentäviä tekijöitä. Kunta- ja aluetasolla tapahtuva matkailusuunnittelun yhteistyö edellyttää, että toimijat tunnistavat keskinäisen riippuvuutensa. Matkailutoimialalla alueen yhteiseen strategiaan tähtäävää yhteistyöprosessia edeltäviä tekijöitä voivat Komppulan (2000, 103) mukaan olla erilaiset muutos- ja kriisitilanteet sekä tarve luoda alueelle yhtenäinen visio sen matkailuimagon kehittämiseksi. Toimijoiden rahoitusmahdollisuuksien paraneminen yhteistyöhankkeiden kautta on yksi olennainen yhteistyöhön hakeutumisen motiivi alueen matkailutoimijoiden keskuudessa. Etenkin EU:n myöntämien aluekehitystukien myötä, on hankerahoitteen yhteistyön tarve lisääntynyt huomattavasti. Nämä projektikohtaisista hankkeista syntyneet yhteistyösuhteet luovat pohjaa myös pidempiaikaiselle strategiselle yhteistyölle. Yhteistyöprosessin eteneminen kuitenkin edellyttää, että toimijat näkevät yhteistyöllä saavutettavan sekä yhteisiä että yksilöllisiä hyötyjä. Yhteisiin etuihin kuuluu muun muassa tehokkaampi ja tuloksellisempi

matkailun kehitystyö, jonka avulla alueen kilpailukyky paranee. Yksilöllisiä hyötyjä etenkin yritysten kannalta ovat mahdollisuudet vaikuttaa joidenkin ryhmien ja verkostojen kautta päätöksentekoon, jolla vaikutetaan resurssien jakamiseen, tai mahdollisuus pienentää yrityksen toimintariskejä esimerkiksi jakamalla markkinointikustannuksia. (Komppula 2000, 104–105)

Vaikka alueellisen ja paikallisen matkailuyhteistyön edut eri toimijoiden kannalta ovat selkeät, ovat monet yhteistyöprojektit epäonnistuneet tavoitteidensa saavuttamisessa, koska alueella toimivat yksittäiset osapuolet eivät käytännössä ole kyenneet tekemään yhteistyötä. Alueellisen tason suunnittelun ja markkinoinnin koordinaattoreina toimivat organisaatiot ovat usein turhautuneet yrityksissään saada itsenäiset osapuolet toimimaan yhdessä. (Komppula 2000, 25) Lemmetyinen (2010, 98) näkee, että yrityksen sitoutuminen yhteistyöhön ja yhteistyöverkostoon on yhteistyön aikana kehittyvä prosessi, joka saa alkunsa yrityksen tarpeesta tehdä yhteistyötä ja vaatii vahvistuakseen näyttöä yhteistyön tuloksista. Komppulan (2000, 56) mukaan toimijat sitoutuvat toisaalta verkoston yhteisiin tavoitteisiin eli yhteiseen asiaan, sekä toisaalta yhteisiin toimintoihin. Sitoutuminen näihin molempiin on toisaalta asenteellista eli halua, ja toisaalta toiminnallista eli kykyä panostaa aikaa ja rahaa. Haluun panostaa yhteistyöhön vaikuttavat ensisijaisesti toimijan omat tavoitteet. Yhteistyön tavoitteista ja toiminnoista etukäteen ja toimintojen aikana käytettävissä oleva informaatio on toinen yhteistyön panostushaluun vaikuttava tekijä, kolmantena ovat muiden toimijoiden ominaisuudet. Toimijoiden haluun sitoutua yhteistyöhön sekä yhteistyöprosessien toimivuuteen voidaan vaikuttaa toimijoiden koordinoinnilla ja yhteistyöprosessien strategisella johtamisella. (Komppula 2000, 56–60)

3.1.1 Matkailuyhteistyön kulmakivenä markkinointi

Markkinatilanteen ollessa jatkuvassa muutoksessa, myös alueet kilpailevat keskenään samalla tavalla kuin kaupalliset yksiköt. (Santala ym. 2004, 43) Alue on sekä fyysinen paikka että aineeton sosiokulttuurinen yhteisö. Alueen fyysiset ominaisuudet ovatkin usein helpompi identifioida kuin paikan historia tai sosiokulttuurinen ulottuvuus.

Alueen kilpaillessa matkailijoista ja niiden tuomasta taloudellisesta kasvusta, on koko alueen yhteistoiminnallinen lähestymistapa markkinointiin ainoa keino saavuttaa nämä tavoitteet. Yhtenäisen ja vahvan matkailuimagon luominen alueella vie kuitenkin suhteellisen pitkän ajan ja vaatii pitkäjänteistä markkinointiviestintää ja aktiivista tiedotusta. Tiedotusta tulisi tapahtua etenkin alueen sisällä, sillä paikalliset toimijat nähdään liian harvoin arvokkaina markkinointiviestinnän eteenpäin viejinä omissa verkostoissaan. Oman alueen sisäisen markkinoinnin tärkeys ja yritysten ymmärrys markkinointiyhteistyön välttämättömyydestä, ovat olennaisia tekijöitä alueellisen matkailuelinkeinon kilpailukyvyn luomiselle. (Santala ym. 2004, 44–45)

Boxbergin ym. (2001, 21–24) mukaan merkittävimpiä matkailutoimialaan vaikuttavia alueellisia muospaineita ovat olleet julkishallintoon kohdistuvat tulosodotukset, EU-rahoituksen myötä lisääntynyt hanketoiminta, liikenneyhtiöiden muuttunut rooli sekä informaatioteknologian kehittyminen. Alueelliset rakennemuutokset ovat vaikuttaneet myös matkailutuotteiden jakeluteihin, jotka ovat olleet jatkuvan muospaineen alaisina. Jakeluteillä tarkoitetaan sitä myynti- ja markkinointikanavien yhdistelmää, joka matkailutoimijoilla on käytettävissä tuotteensa lanseeraamiseksi. (Boxberg ym. 2001, 17)

Erilaiset markkinointi- ja välittäjäorganisaatiot tekevät yhteistyötä entistä enemmän keskenään, ja monesti markkinointi-, jakelu- ja myyntikanavat sekoittuvat myös käytännön tasolla. Matkailutoimijoiden välinen markkinointiyhteistyö muodostaa yhteistyöverkostoja, joissa yhdellä toimijalla voi myös olla useita eri rooleja alkutuottajasta välittäjäorganisaationa toimimiseen asti. Koska matkailutuotteiden jakelutiet on pitkälti verkostoitunutta eri toimijoiden välistä yhteistyötä, vaikuttaa yhdenkin keskeisen toimijan linjanmuutos koko jakelutien toimintaan. Tämän vuoksi jakeluteiden kannalta keskeistä on matkailutoimijoiden sitoutuminen pitkäaikaiseen yhteistyöhön sekä markkinointikanavan että myyntikanavan toimijoiden kanssa. Markkinointikanavassa yhteistyö on verkostoyhteistyötä alueen muiden toimijoiden kanssa. Myyntikanavassa yhteistyö on tavallisesti kahdenvälistä ostajan ja myyjän välistä yhteistyötä. Matkailupalvelujen markkinoinnissa hyötyjen realisointi voi kestää jopa vuosia alkupanostuksesta lopullisen asiakkaan saapumiseen, mikä edellyttää

pitkäjänteistä yhteistyötä ja vahvaa sitoutumista yhteistyösuhteisiin eri jakelukanavien tasojen kanssa. (Boxberg ym. 2001, 42–43)

Yhteisiin markkinointipanostuksiin tähtäävä toiminta vaatii toimintojen ja toimijoiden koordinoitua. Alueellisen matkailumarkkinointiyhteistyön koordinaattoreina toimivat usein alueen matkailuorganisaatiot. Matkailuorganisaatiot pyrkivät edistämään alueensa matkailuimagoa yhteismarkkinoinnin keinoin, ja näin erityisesti pienet yritykset saavat mahdollisuuden saada tuotteensa esiin entistä paremmin. (Boxberg ym. 2001, 68) Alueorganisaation rooli matkailumarkkinoinnin koordinaattorina ei kuitenkaan aina ole ongelmaton. Alueellisessa kehittämistyössä paikalliset organisaatiot ovat kansallisten- tai EU-rahoitteisten matkailuhankkeiden toteuttajia, rahoittaen oman osuutensa varsinaisilla liiketoiminnallisilla tuloillaan sekä alueensa yrittäjien ja kuntien hankkeisiin maksamalla tuilla. (Albanese & Boedeker 2002, 84–85) Yhdeksi kysymykseksi nouseekin Santalan ym. (2004, 43) mukaan se, miten markkinointiyhteistyötä koordinoivan toimijan työaika korvataan, jos yhteistyön koordinointi ei kuulu varsinaisesti millekään organisaatiolle.

Haasteelliseksi alueorganisaatioiden taholta koetaan myös alueen matkailutoimijoiden sitouttaminen pitkäjänteiseen markkinointiyhteistyöhön. Santala ym. (2004, 43) painottavat, että yrittäjien tulisi ymmärtää, että markkinointi on osa yrityksen normaaliin liiketoimintaan kuuluvaa toimintaa, eikä mikään muu taho ole velvoitettu hoitamaan sitä yrityksen puolesta ilman korvausta. Alueellisten matkailutoimijoiden tulisi edelleen ymmärtää, että markkinointiyhteistyöhön panostettu raha tuo itsensä takaisin lisäämällä toimijoiden näkyvyyttä kasvattamalla koko alueen tunnettuutta.

Lemmetyisen (2010, 98) mukaan useat tutkijat ovat tiedostaneet matkailualan strategiseen suunnitteluun ja markkinointiyhteistyön kompleksisuuteen liittyvän ongelman. Ongelmana nähdään, että yksittäisten matkailutoimijoiden sekä kaikkien yhteistyön osapuolien intressien yhteensovittaminen ei aina ole helppoa. Matkailutoimijoiden välisen markkinointiyhteistyön pitäisi olla entistä paremmin koordinoitua eri toimijatahojen intressien yhteensovittamiseksi. Vanhamäen (2008, 12) mukaan matkailutuotteesta asiakkaalle muodostuva kuva rakentuu alueorganisaation

oman, yhteistyökumppaneiden sekä muiden sidosryhmien viestinnän perusteella. Kaikkien välittäjien viestit yhdistyvät asiakkaan mielessä kokonaisuudeksi ja siksi tiivis yhteistyö eri sidosryhmien kanssa parantaa koko alueesta muodostuvaa matkailukuvaa. Goeldnerin ym. (1995, 451–452) mukaan markkinointiyhteistyö alueen virallisen matkailuorganisaation, julkisen sektorin toimijoiden, alueen matkailuyrittäjien ja joskus jopa kilpailevien alueiden kanssa on strategisesti kannattavaa ja tuottaa yleensä parempia tuloksia kuin yksittäisten toimijoiden yksittäiset markkinointitoimenpiteet.

3.1.2 Seutuyhteistyöllä alueelle tunnettuutta

Kilpailun kiristyminen kansallisella ja kansainvälisellä tasolla edellyttää alueellista yhteistyötä. Ammattitaitoisen työvoiman ja yritystoiminnan säilyttämiseksi alueilla, kunnilta ja seuduilta edellytetään yhä tiiviimpää voimavarojen yhdistämistä. Alueiden on markkinoitava itseään ja keksittävä keinot selviytyäkseen kiristyvässä kilpailussa. (Boxberg ym. 2001, 72)

Alueilla vaikuttavat instituutiot voidaan Sotaraudan ja Kososen (2004) mukaan nähdä eräänlaisena vastauksena alueiden väliselle kilpailulle ja kehittämistoiminnoille. Instituutiot ja niiden jäsentämä institutionaalinen perusta muodostavat vakiintuneen toimintaympäristön ja eräänlaisen resurssipohjan, joihin kehittämistoimintaa harjoittavat organisaatiot ja verkostot voivat nojautua. Institutionaalisen kapasiteetin edellytyksenä ovat tiedon luominen, yhdistäminen ja vaihtaminen organisaatioiden rajat ylittävällä tavalla, vuorovaikutuksessa monien alueen kehitystä tukevien toimijoiden kesken. Usein nämä henkilöt ja organisaatiot sijaitsevat toisiaan lähellä, joko maantieteellisesti tai toiminnan perusteella. Tämä läheisyys synnyttää paikallista uutta luovaa toimintaa ja organisaatioiden rajat ylittäviä vuorovaikutussuhteita. Instituutioiden muodostuminen edellyttää useimmiten institutionalisoitumisprosessia eli toimijoiden sopeutumis- ja muutostoimintaa vastaamaan muuttuviin olosuhteisiin. Alueella tai seudulla voi vallita jonkinlainen muutos tai epävarmuustila, joka pyritään ottamaan haltuun alueiden rajat ylittävien instituutioiden avulla. (Sotarauda & Kosonen toim. 2004, 125–127)

Seutuyhteistyö ja sen kehittäminen voidaan nähdä yhtenä merkittävänä haasteena kuntien elinkeinorakenteeseen kohdistuvien muutosten myötä. Kun kyseessä on seutuyhteistyö tai vastaavat rakenteelliset muutokset, on muutos kuntaorganisaation kannalta kokonaisvaltainen. Tällä tarkoitetaan sitä, että muutos vaikuttaa itse organisaatioon eli kuntaan, mutta myös sen toimintapolitiikkoihin, kulttuuriin ja kunnassa työskenteleviin ihmisiin. Kyse on samanaikaisesti sekä struktuurin että substanssin muutoksesta. Seutuyhteistyön kehittäminen keskittyy usein pelkästään rakenteellisiin tekijöihin ja sitä leimaa struktuuriin keskittyvä näkökulma, jossa sekä yhteistyön sisällöt että käytännön toteuttaminen ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Ongelmana nähdään, että kehittämisretoriikka ja osin rakenteet ovat muuttuneet, mutta käytännön tason toiminta ei. (Airaksinen, Haveri & Nyholm 2004, 32–33, 37)

Kuntaliitosten aiheuttamat muutokset, kuten kuntien rajojen osittainen hämärtyminen, ovat heijastuneet myös kuntien matkailuelinkeinon sektorille. Kuntien yhdistymisen myötä on myös matkailuelinkeinon toimikentässä alettu toteuttaa seudullisia matkailuhankkeita. Matkailutoimialaa tukevan infrastruktuurin ja palvelutoiminnan kehittäminen myös itsessään vaativat kuntien maantieteelliset rajat ylittäviä yhteistyösuhteita. Seudun kuntien resurssien yhdistäminen ja ideoiden vaihtaminen eri matkailutoimijoiden kesken, lisäävät koko seudun matkailun vetovoimaa ja hyödyttävät kaikkia seudun kuntia. Kun seudun matkailutoimijat ovat kuntien rinnalla jakamassa vastuuta, toimintaa voidaan tehostaa ja aiheutuvia kustannuksia jakaa osapuolten kesken. Seutuyhteistyön ansiosta etenkin pienet kunnat saavat tunnettuutta, jota ne eivät välttämättä pystyisi omien resurssien avulla saavuttamaan. Seudullisen matkailuyhteistyön painopiste on erityisesti seudullisessa yhteismarkkinoinnissa. (Santala ym. 2004, 68–69)

Kustannussäästöjen lisäksi seutuyhteistyöllä on haettu entistä joustavampaa toimintamallia ja toimintojen rationalisointimahdollisuuksia. Kunnissa on toteutettu alueellista työnjakoa, jolla on pyritty välttämään päällekkäistä tarjontaa eri toimialoilla. Yhteistyön tärkeimpänä tavoitteena on ollut muodostaa laajoja, sekä sisäisesti että ulkoisesti yhtenäisiä aluekokonaisuuksia. Seutukuntatasolla toimivien matkailuorganisaatioiden mallit vaihtelevat kuntien ja elinkeinon yhteisistä

yhdistyksistä kuntavetoisiin osakeyhtiöihin. (Boxberg ym. 2001, 70–71) Santala ym. (2004, 37) painottavat kuitenkin, että seudullisesti toimivat elinkeino- ja kehitysorganisaatiot ovat melko uusia tulokkaita alueellisen matkailun toimikentässä. Usein niiden moninainen omistuspohja ja rooli ovat jääneet hämäräksi ja niitä tulisi selkeyttää ja tarkastella koko matkailualan osaamisen näkökulmasta.

Seutuyhteistyö, kuten muutkin suuret muutokset, saatetaan myös nähdä uhkana kuntien muiden intressien näkökulmasta. Nämä jännitteet saattavat hallitsemattomina johtaa yhteistyön taantumiseen, mutta oikein johdettuna jännitteitä voidaan hyödyntää seudullisessa yhteistyössä. Edellytys toimivalle seutuyhteistyölle on seudun erityispiirteisiin ja tavoitteisiin sopiva johtamis- ja organisoitumismalli. Yhteistyön organisointi on rakennettava koko seudun tarpeista ja lähtökohdista käsin. (Pietarinen 2002)

Juvosen (toim. 1999, 82–86) mukaan seudun eri organisaatioiden toiminnan tunteminen rakentaa pohjan seudullisen yhteistyön onnistumiselle. Yksittäisten toimijoiden intressit osataan sovittaa paremmin koko seudun intresseihin, jos toimijat tuntevat toisensa ja ovat tietoisia seudun strategisista tavoitteista. Tämä puolestaan edellyttää yhteisten keskustelufoorumien olemassa oloa. Juvosen (toim. 1999, 13) mukaan onnistuneen seutuyhteistyön edellytyksenä on myös, että pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteet ovat tasapainossa. Pitkäjänteisen strategiatyön ja kumppanuuksien rakentamisen ohella on tärkeää pystyä saavuttamaan konkreettisia lyhyen aikavälin saavutuksia.

3.1.3 Alueellinen matkailuverkosto – asiapohjaisten verkkojen verkosto

Alueellinen ja paikallinen matkailuyhteistyö on yleensä järjestäytynyt matkailuorganisaatioksi, jonka kautta toteutettava yhteistyö perustuu oletukseen siitä, että toimijoiden on mahdollista vaikuttaa sekä kysyntään että tarjontaan yhteistyön avulla. (Boxberg ym. 2001, 38) Matkailualan näkökulmasta yhteistyö (*cooperation*) voidaan määritellä eri organisaatioiden toimijoiden epävirallisten yhteistyösuhteiden (*collaboration*) koordinoinniksi. Yhteistyön koordinointi tapahtuu yleensä verkostoissa,

jotka muodostuvat kumppanuuksista eri organisaatioiden toimijoiden välillä. (Schianetz, Kavanagh & Lockingron 2007, Lemmetyisen 2010, 17–18 mukaan) Yhteistyön kautta matkailutoimijoiden tulisi hyväksyä laaja-alainen alueellinen näkökulma, eli toimijoiden tulisi kokea yhteenkuuluvuutta ja nähdä oma osuutensa osana kokonaisuutta, yhteistä ongelmaa ja tavoitetta. (Boxberg ym. 2001, 38)

Kilpailijoiden toimenpiteet ovat hyvin merkittäviä matkailuyritysten toimintaympäristön muutosvoimia. Matkailuyritysten tarve verkostoitua liittyykin Albanesen ja Boedekerin (2002) mukaan kilpailustrategian käsitteeseen. Yksittäinen matkailuyritys tai matkailutoimija joutuu lähes aina jollain tavalla vastaamaan kilpailijoiden toimenpiteisiin. Kaikista matkailuyrityksen toimintaympäristöön lukeutuvista tekijöistä juuri kilpailu on se, johon matkailuyrityksellä on todellisia mahdollisuuksia vaikuttaa. Tämä edellyttää, että matkailuyritys tunnistaa todelliset kilpailijat myös oman toimintasektorin ulkopuolella. Yksi matkailutoimijoiden tärkeimmistä kilpailustrategioista on ketjuuntuminen ja verkostoituminen. Kilpailustrategiaan tähtäävän yhteistyön myötä yksittäinen matkailutoimija on yleensä mukana oman toimialan tuoteverkon lisäksi kunnan tai alueen matkailuorganisaatiossa, joka ovat edelleen linkittyneet maakunnan ja valtakunnan tason organisaatioihin. (Albanese & Boedeker 2002, 51)

Alueellinen matkailutoimiala muodostaa toimijoiden organisoitumismuodosta riippumatta eräänlaisen toimialan sisäisen verkoston, jonka maantieteelliset rajat voi yhtenäisen kohdeimagon luomisen kannalta olla hyvinkin selkeästi määritelty. Yritykset sekä organisaatioiden ja julkishallinnon edustajat tekevät tietoisesti yhteistyötä saavuttaakseen yhteisen tavoitteen, suuremman alueellisen matkailutulon. (Boxberg ym. 2001, 38–41) Alueellisen matkailuverkoston tapauksessa maantieteellinen alue ja erityisesti sen aluehallinnolliset rajat toimivat etenkin institutionaalisessa mielessä verkoston määrittäjinä (Komppula 2000, 38). Matkailutoimialan verkostoon kuuluvien toimijoiden määrittely ja rajaaminen voi kuitenkin olla vaikeaa, sillä matkailuelinkeinoa sivuavia palveluita ja tuotteita hallinnoivat matkailuyritysten lisäksi julkisyhteisöt, oppilaitokset, urheiluseurat, yhdistykset ja yksityiset ihmiset. Myös maanomistukselliset

tekijät sekä matkailun taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristövaikutukset aiheuttavat omat paineensa verkostoon kuuluvien toimijoiden määrittelyssä. (Komppula 2000, 49)

Alueellisessa matkailuverkostossa toimivien organisaatioiden toiminta-alueet menevätkin osin päällekkäin ja ne muodostavat kerroksisen rakenteen. Verkostojen kerroksisuudessa voidaan erottaa sekä horisontaalinen että vertikaalinen taso. Vertikaalinen kerroksellisuus viittaa verkoston eri maantieteellisiin tasoihin, kuten paikallinen-alueellinen-valtakunnallinen. Vertikaalinen taso voi myös viitata jakelukanavaan, kuten alihankkija-tuottaja-jakelija-asiakas tai jonkin toimialan sisäiseen hierarkiaan, esimerkiksi toimiala-yritys-yksikkö-osasto. Horisontaalinen dimensio taas viittaa toimijan suhteisiin jollakin verkostotasolla. Toimialan suhteet jollakin maantieteellisellä alueella ovat esimerkki horisontaalisesta kerroksisuudesta. Eri horisontaalisilla tasoilla toimijat voivat olla kerrostuneita kilpailu tai yhteistyösuhteisiin. (Halinen-Törnroos 1998, Komppulan 2000, 38–39 mukaan)

Komppulan (1995; 2000) mukaan alueen matkailuverkosto muodostuu verkostossa toimivien yritysten ja organisaatioiden muodostamista asiapohjaisista verkoista. Asiapohjainen verkko(*issue-based net*), syntyy suhteista sellaisten toimijoiden välillä, jotka ovat kiinnostuneita jostakin tietystä asiasta tai ongelmasta, joko yhteisen tai keskenään konfliktissa olevien intressien vuoksi. Asiapohjainen verkko voi muotoutua viralliseksi tai epäviralliseksi organisaatioksi. (Komppula 2000, 47–48) Asiapohjaisessa verkossa toimiminen perustuu riippuvuuden havaitsemiseen ja tietoiseen verkostoitumiseen. Asiapohjaisille verkoille ovat tyypillisiä yhteiset toiminnot (*collective actions*), joiden toteuttamiseksi tarvitaan yhteisiä voimavaroja. Matkailutoimialan asiapohjaisessa verkossa voidaan voimavarasidoksien avulla muodostaa yhteisiä tuotepaketteja hyödyntämällä ja yhdistämällä useamman toimijan tuotantokapasiteetteja tai harjoittaa yhteismarkkinointia. Yhteisiä toimintoja varten verkoilla on mahdollisuus saada myös ulkopuolista rahoitusta ja tietotaitoresursseja. (Araujo-Brito 1998, Komppulan 2000, 51–52 mukaan)

Komppulan (2000, 48) mukaan asiapohjaiselle verkolle on kuitenkin tyypillistä, että suuri osa verkkoon kuuluvista toimijoista ei osallistu aktiivisesti verkon yhteisiin

toimintoihin, vaan verkon tavoitteiden saavuttamiseen kohdistuvat toimet jäävät muutamien harvojen aktiivisten ydintoimijoiden toteutettavaksi. Jotkut yritykset eivät panosta yhteistyöhön, koska katsovat, että useissa tapauksissa muiden toimijoiden toiminnan tulokset koituvat omaksi hyödyksi ilman panostuksiakin. Tämä Pearcen (1992) mainitsema matkailuorganisaatioiden ”public good dilemma” on Komppulan (2000, 48) mukaan yleisempi verkoissa joissa toimijoiden lukumäärä on suuri, sillä pienemmissä verkoissa toimijoiden on mahdollista kontrolloida muiden toimijoiden panostuksia.

Kun alueen matkailuverkoston sisällä toimii useita pienten yritysten verkkoja sekä joukko veturiyrityksiä, toimivat kunkin verkon sisimmässä ytimessä vaikuttavat henkilötoimijat selkeästi oman verkkonsa edustajina. Edustuksellisuuden merkitys korostuu etenkin silloin, kun verkostossa on verkkojen kautta kymmeniä tai jopa satoja toimijoita. (Halinen & Törnroos 1998, Komppulan 2000, 250 mukaan) Komppulan (2000, 253) mukaan edustuksellisuus voidaan ymmärtää tietoisesti havaittavana verkoston ohjaukseen liittyvänä käsitteenä, joka määrittää myös verkoston rakennetta.

Periaatteessa kaikki matkailutoimialalla jollain alueella toimivat yritykset ja muut toimijat kuuluvat erilaisiin paikallisiin tuotepohjaisiin verkkoihin, jotka taas muodostavat alueen matkailuverkoston. (Komppula 2000, 49) Tässä tutkimuksessa tarkoitan alueellisella matkailuverkostolla Sastamalan seudun matkailuelinkeinon piiriin kuuluvien toimijoiden muodostamaa kokonaisuutta. Tutkimukseni tehtävänasettelun kannalta oleellista on tarkastella verkoston toimijoiden organisoitumista matkailun kehittämishankkeissa. Tästä lähtökohdasta alueellista matkailuverkostoa voidaan tarkastella myös alueellisen kehittäjäverkoston näkökulmasta, sillä kehittäjäverkosto muodostuu niistä keskeisistä toimijoista, joiden tarkoituksena on omalla toiminnallaan ja keskinäisellä yhteistyöllä vaikuttaa alueen elinkeinojen tai koko alueen kehitykseen. Lähtökohta kehittäjäverkostossa on toiminnallinen. (Linnamaa & Sotarauta 2000)

3.2 Alueellisen matkailuyhteistyön koordinointi

3.2.1 Strategiat ja strategiaprosessit yhteistyön johtamisen välineinä

Verkostoitumisen yleistyessä yhteisen strategian tarve korostuu. Verkostoissa strategia on lähes ainut tapa varmistaa tavoitellun lisäarvon syntyminen eri osapuolille. Vallan ja vastuun tasapaino on herkkä erityisesti silloin, kun verkostoon kuuluu monia erikokoisia osapuolia. Verkostojen varjopuolena on löyhyys, joka voi johtaa jonkun tai joidenkin osapuolten heikkoon sitoutumiseen. Pelkkä sopimus ei johda yhteistyön tiivistämiseen, vaan siihen tarvitaan toimintaa ja tuloksia. Strategian laatiminen on tuloksenteon mainio lähtökohta. (Santalainen 2009, 57)

Strategisen toiminnan ydin on prosesseissa, joiden rooli on Santalaisen (2009, 94) mukaan kaksijakoinen; osa prosesseista pyrkii koordinoimaan ja integroimaan käytettävissä olevia resursseja, osa taas myötävaikuttaa organisaation oppimisen uudistumiseen. Bingham, Eisenhardt ja Furr (2007) Santalaisen (2009, 94) mukaan määrittelevät prosessit sellaisiksi toimenpideryppäiksi, jotka toistuvat ajan myötä ja mahdollistavat näin organisaation spesifeistä tehtävistä suoriutumisen. Prosessien dynamiikka ohjaa huomion strategisen ajattelun ja toiminnan kriittiseen saumakohtaan (Santalainen 2009, 95).

Linjakkaan strategisen toiminnan liikevoiman aikaansaaminen julkisissa ja non-profit-organisaatioissa on Santalaisen (2009, 217) mukaan vieläkin vaikeampaa kuin liikeyrityksissä. Julkisten palvelujen organisaatioiden toteuttaman muutoksen haasteena on poliittisen johtamislogiikan ja asiakassuuntautunutta tehokkuutta tavoittelevan bisnesjohtamisen logiikan yhteensovittaminen. Välimaaston organisaatioiden johtamishaaste voidaankin Santalaisen mukaan nähdä sekä uhkana että mahdollisuutena. Suuntana on yhä enemmän ollut etsiä tehokkuutta liikkeenjohdon keinoin, kuten yksityistämällä ja soveltamalla bisnesjohtamisen malleja. Vaarana on, että myös toimintaa ylläpitävät hyvät prosessit ja rakenteet heikkenevät, kun aikaa menee järjestelmien ja muutokseen sopeutumisen välillä tasapainottelussa. Santalainen (2009, 217) painottaa, että joustavuus ja innovointi on istutettava prosesseihin ja

järjestelmiin. Välimaaston organisaatioiden operatiivinen haaste onkin enemmän johtajuus- kuin johtamishaaste. Kehityskohteet liittyvät ihmisten ja verkostojen johtamiseen pelkkien rakenteiden ja järjestelmien johtamisen sijaan. (Santalainen 2009, 210–211)

Lemmetyisen (2010, 80–84) mukaan matkailutoimijoiden yhteistyöverkoston arvomaailma muodostuu sen toimijoiden yhteisistä arvoista. Verkoston brändi-identiteetti voidaan Lemmetyisen (2010, 82) mukaan määrittää tiettyjen kysymysten kautta. Yhteistyöverkoston arvomaailmaa selvittäessä voidaan kysyä, mikä on verkoston selkeä visio ja tarkoitus ja mikä sen erottaa muista verkostoista. Edelleen voidaan toimijoiden keskuudessa pohtia, mitä tarpeita yhteistyö vastaa, mikä on sen kestävä rakenne, mikä tekee ihmiset tietoisiksi siitä ja mitkä ovat sen ydinarvot. Brändin muodostamisen prosessissa saavutetaan yhteinen päämäärä, kun kaikki toimijat tunnistavat ydinbrändin, joka kattaa koko alueen. Näin alueen toimijat pystyvät tunnistamaan oman kohteensa osana alueellista matkailubrändiä. Verkoston ydinbrändin määrittämisen prosessissa tarvitaan verkoston sisällä toimivaa koordinaattoria, jonka tehtävänä on kerätä ja yhdistää yksittäisten toimijoiden tavoitteet verkoston yhteisen päämäärän taakse. (Lemmetyinen 2010, 84)

3.2.2 Toimijoiden koordinointi alueellisessa matkailuverkostossa

Alueen kilpailukyvyn kehittämisen kannalta on tärkeää, että alueen päätöksentekijät ovat yhtä mieltä siitä, mitkä ovat ne kilpailukykytekijät, joihin toimia on suunnattava. Alueen kilpailukykyä ei luoda hetkessä, ja kehittämistyön tulisi olla pitkäjänteistä. (Pietarinen 2002) Erityisesti seutuistumisen myötä kuntakenttään syntyneet yhtiömuotoiset kehittäjäorganisaatiot ovat ottaneet vahvan alueellisen matkailun kehittäjän roolin. Vahvan johtajan ilmaantuminen voidaankin Komppulan (1995; 2000) mukaan nähdä yhtenä tärkeimpänä jonkin alueen matkailuyhteistyötä edistävänä tekijänä. Lemmetyisen (2010, 100) mukaan etenkin yhteistyön alkuvaiheessa vahvan johtajan ja toimijoiden koordinoinnin merkitys korostuu. Koordinoinnin tarkoituksena

on luoda toimijoiden välille vakiintuneita toimintatapoja, jotka vahvistaa verkoston yhteistä identiteettiä. (Lemmetyinen 2010, 100–101)

Matkailun kehittämiseen erikoistuneiden organisaatioiden tärkeimpänä tehtävänä on toimia oman alueensa matkailuverkoston koordinaattoreina. Koordinoidun yhteistyön tuloksena toimijoiden välille syntyy korkean tason oppimista ja verkoston toimijoiden markkina-asema kohenee (Lemmetyinen 2010, 103). Yhteistyöhön tulisi saada mukaan kaikki sellaiset sidosryhmät, jotka ovat jollain tavalla asianosaisia alueellisen matkailun kehittämisessä. Näitä tahoja ovat muun muassa paikallishallinto, rahoittajat, matkailuorganisaatiot sekä paikalliset ihmiset (Komppula 2000, 103). Yhteistyöhön osallistumaan saatavia tahoja on näin ollen lukuisia. Onkin tärkeää osata tunnistaa kaikki sidosryhmät ja saada ne sitoutettua yhteisen strategian taakse. Jonkin tärkeän alueellisen vaikuttajan poisjättäminen voi aiheuttaa myöhemmin ongelmia laaditun strategian toteuttamisessa. Tästä syystä koollekutsujan rooli matkailuyhteistyötä aloitettaessa korostuu. Koollekutsuja on yleensä matkailuyhteistyötä virallisesti koordinoiva organisaatio, jonka voidaan olettaa olevan puolueeton ja tähtäävän koko alueen yhteisiin kehittämistoimenpiteisiin. (Komppula 2000, 104)

Siitä huolimatta, että kuntien matkailun kehittäminen on siirtynyt yhä enemmän paikallisten toimijoiden vastuulle, on strategioiden laadinnassa Santalan ym. (2004, 40–41) mukaan vielä paljon ylhäältä alaspäin mentaliteettia ja matkailun strateginen suunnittelu on käytännössä maakuntien liittojen vastuulla. Monet alueet käyttävät myös ulkopuolista konsulttia alueellisen strategian kokoajana. Vaikka matkailustrategioita laaditaan monella eri tasolla, Santalan ym. mukaan toimivan matkailustrategian tulisikin olla koko maakunnan kattava ja edelleen tarpeen mukaan tarkennettu alueellisen jaon, kuten kuntarajojen, mukaan. Maakuntatason strategian toteutumisen seuranta ja strategian jalkautumien paikallisesti tulisi olla alueiden matkailukoordinaattoreiden, matkailutoimikuntien ja operatiivisten työryhmien vastuulla. Paikallisesti toteutettavan matkailustrategian tulisi olla linjassa maakunnan tason strategian ja alueen muiden strategioiden ja strategiatasojen kanssa. (Santala ym. 2004, 40–43)

Santalan ym. (2004) esittämä näkemys matkailustrategian jalkauttamisesta maakuntatasolta aluetasolle, on osittain ristiriidassa kasvavan suuntauksen kanssa, jossa korostetaan nimenomaan paikallisten toimijoiden osallistumista oman alueensa matkailustrategian laadintaan. Boxberg ym. (2001) ja Komppula (1995; 2000) korostavat yhteistyön käynnistämistä paikallisista tarpeista. Boxbergin ym. (2001) mukaan oman alueen matkailuorganisaatiolla nähdään suurempi välitön merkitys alueen toimijoille kuin maakuntatasolta koordinoitulla valmiilla strategialla. Fairbairn, Bold, Fulton, Ketilson ja Ish (1991, 13–14) totesivat jo kaksi vuosikymmentä sitten, että alueiden kehittämisessä paikalliset toimijat ottavat yhä enemmän vastuuta niistä asioista, jotka ovat ennen annettu ylhäältä alaspäin. Myös Lemmetyisen (2010, 76) mukaan matkailuverkoston tarkoituksena on nimenomaan tukea toimijoiden välisiä yhteistyösuhteita eikä luoda hierarkioita. Tosin Lemmetyinen (2010, 106) näkee hyvänä, että ylemmän tason matkailutoimijoiden yhteistyönä syntynyt tietotaito siirtyy eteenpäin, jolloin se tarjoaa hyväksi todettuja johtamis- ja yhteistyömalleja myös paikallistason matkailutoimijoille.

Yhdeksi alueiden matkailustrategioiden toteuttamisen keskeiseksi ongelmaksi nousee strategioiden liiallinen pysyttely yleisellä tasolla. Santalan ym. (2004) mukaan strategiat, joissa vastuuta ei ole määriteltä, eivät jalkaudu yhtä hyvin kuin ne, joissa henkilön nimi tai vastuuorganisaatio on suoranaisesti nimetty. Alueiden matkailutoimijat kokevat erityisen hyvinä strategiat, joissa on uskallettu ottaa tarpeeksi käytännönläheinen ja konkreettinen linjaus alueen matkailun tulevaisuutta koskien. (Santala ym. 2004, 40–41) Toiseksi strategiatyön haasteeksi nousee Santalan ym. (2004, 41) mukaan se, että strategioiden käytännön jalkautumista seuraavaa taho ei ole määriteltä. Santala ym. (2004, 43) toteavat edelleen, että yhteistyö hankkeiden parissa on ollut onnistunutta, kun hankkeita on myönnetty jo olemassa oleville yhteistyöverkoille. Myös hankkeet, jotka ovat lähteneet yrittäjien itsensä toimeenpanemina, on koettu useimmiten onnistuneiksi. Hanketta koordinoivan virallisen tahon lisäksi on matkailuyrittäjien oma rooli hankekoordinoinnissa koettu tuottoisaksi yhteistyömuodoksi. Santala ym. (2004, 43) toteavat kuitenkin, että osa hankkeista elää omaa elämäänsä eikä niillä välttämättä ole käytäntöön suurtakaan kytköstä. Alueen matkailuorganisaation tulisikin ottaa tehtäväkseen hankemaailman

koordinointi muuhun alueen matkailutoimintaan. Alueellisen matkailustrategian lähtökohtana ovat yritysten henkiset ja taloudelliset tarpeet sekä kuntien luontaiset ja luodut edellytykset matkailulle. Vastuu matkailustrategian toteuttamisesta käytännössä on itse toimijoilla, jossa keskeisessä roolissa on alueorganisaatioiden ja alueen matkailuyrittäjien välinen yhteistyö. (Santala ym. 2004, 53–54)

Koska matkailustrategioita laaditaan monella eri tasolla, strategian toteutumisen koordinoinnin haasteena on matkailualan toimijoiden maantieteellisten tasojen yhdistäminen yhteistyöverkostojen solmukohdissa. Myös julkisen ja yksityisen sektorin välisen yhteistyön koordinointi voi muodostua haasteelliseksi. Koordinointia tarvitaan erityisesti muutostilanteissa, jotka lisäävät tarvetta yhteistyöverkostojen materiaalisten, sosiaalisten ja asenteellisten voimavarojen yhdistämiselle. (Lemmetyinen 2010, 99)

3.3 Matkailuyhteistyön onnistumisen edellytykset ja yhteistyön haasteet

3.3.1 Toimijoiden sitoutuminen alueelliseen matkailuverkostoon

Yritysten ja organisaatioiden välisen yhteistyön käynnistymiselle on olemassa tiettyjä alullepanevia tekijöitä. Useat yritysten välistä yhteistyötä koskevat tutkimukset painottavat, että sitoutumisen kehittyminen voidaan nähdä asteittaisena prosessina. Kun yritysten välinen yhteistyö kehittyy, myös sitoutuminen vahvistuu asteittain. (Komppula 2000) Komppula (1995, 262; 2000, 71) esittää tiettyjä determinantteja, jotka saavat eri toimijat hakeutumaan yhteistyöhön keskenään. Determinantteihin sisältyy odotuksia hyödyistä, joita organisaatiot uskovat saavansa toimiessaan yhteistyössä toisten organisaatioiden kanssa. Determinantit voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin determinantteihin. Yhteistyötä edistäviä matkailuryitysten sisäisiä determinantteja ovat yritysten halu tarjota asiakkaille laajempia matkailupalveluja sekä yhteistyösuhteita edeltänyt aiempi tuttavuus osapuolten välillä. Tärkeimpänä hyötyodotuksena matkailutoimijat pitävät kustannussäästöjä. Myös uskottavuus ja koko alueen tunnettuuden lisääminen ovat keskeisiä matkailuyhteistyön hyötyodotuksia. Ulkoapäin tulevia matkailuyhteistyön determinantteja puolestaan ovat rajalliset palvelujen

tuottamismahdollisuudet ja kilpailu ulkopuolisten matkailualueiden kanssa. (Komppula 1995, 264–275) Boxbergin ym. (2001, 44) mukaan matkailuyhteistyötä edistäviä tekijöitä ovat yrityksen resursseihin ja ominaisuuksiin liittyvät tekijät, suhtautuminen matkailuverkoston muihin toimijoihin sekä luottamus yhteistyötä koordinoivaan toimijaan.

Yrityksen asema asiapohjaisissa verkostoissa määräytyy sen mukaan, miten paljon yritys panostaa voimavaroja verkoston yhteisiin toimintoihin. Yritys sitoutuu verkostossa toisaalta verkoston yhteisiin tavoitteisiin ja toisaalta yhteisiin toimintoihin. Sitoutuminen voidaan jakaa käyttäytymisulottuvuuteen ja asenneulottuvuuteen. Käyttäytymisulottuvuudesta puhuttaessa tarkoitetaan niitä konkreettisia panostuksia ja toimintoja, joiden kautta osapuolet sitoutuvat yhteistyöhön. Näitä voivat olla sekä taloudelliset että sosiaaliset panostukset. Viitattaessa käyttäytymiseen liittyviin tekijöihin, puhutaan toiminnallisesta sitoutumisesta. Asenteellisesta ulottuvuudesta puhuttaessa tarkoitetaan puolestaan toimijoiden halua kehittää yhteistyötä pitkäjänteisesti. (Komppula 2000, 56–60)

Boxbergin ym. (2004, 44) mukaan asenteellinen sitoutuminen verkostoon tarkoittaa halua panostaa yhteisiin toimintoihin, kun taas toiminnallinen sitoutuminen liittyy kykyyn eli käytettävissä oleviin voimavaroihin. Yrityksen haluun panostaa yhteistyöhön vaikuttaa yhteistyötarpeen havaitsemisen lisäksi yrityksen kyky panostaa yhteistyöhön. Panostuskykyyn vaikuttavat monet tekijät, kuten yrityksen koko ja markkina-asema. Komppula (2000, 72) painottaa kuitenkin, että yrityksen sitoutuminen ei rahallisesta panostuksesta huolimatta ole aina asenteellisella tasolla korkeaa. Näin ollen yritys voi panostaa yhteistyöhön suuriakin resursseja ilman todellista asenteellista halua tehdä yhteistyötä. Tällöin yhteistyöstä saatavat hyötyodotukset ovat lyhytjänteisiä, ja niiden täyttymättä jääminen johtaa usein yhteistyösuhteen loppumiseen.

Monet matkailuhankkeet saavat ulkopuolista rahoitusta, ja verkoston toiminta perustuu toisiaan seuraaviin ja tukeviin hankkeisiin. Tämän vuoksi hankevetäjän rooli muodostuu ratkaisevan tärkeäksi. (Boxberg ym. 2001) Hankevetäjän tulisikin Boxbergin ym. (2001,

117) mukaan olla eräänlainen yhteisöyrittäjä, joka ei itse välttämättä ole yrittäjä. Hankevetäjän tehtävänä on toimia yhteistyön koordinaattorina.

Tärkeimpinä tekijöinä matkailuyhteistyön aloittamisen kannalta voidaan Santalan ym. (2004) mukaan pitää avointa keskustelua ja tiedotusta. Myös Boxberg ym. (2001) painottavat informaatiota yhteistyömahdollisuuksista ja luottamusta verkoston koordinaattorina toimivaan tahoon oleellisina tekijöinä siinä, kuinka halukkaat matkailutoimijat ovat osallistumaan yhteistyöhankkeisiin. Etenkin yhteistyötä aloitettaessa, julkisen sektorin rooli on tärkeä tiedottamisessa ja rahoituksen kohdentamisessa. Yhteisten keskustelufoorumien olemassaolo ja avoimuus ovat tärkeitä niin julkisen sektorin ja yrittäjien, kuin julkisen sektorin keskinäisessä kommunikoinnissa. (Vanhamäki 2008, 82) Santalan ym. (2004, 39) mukaan yhteistyö onnistuu parhaiten, jos toimijat tuntevat toisensa henkilökohtaisesti ja yhteistyö lähtee aidosta tarpeesta vastata markkinoiden muuttuviin tilanteisiin. Jos yhteistyöllä halutaan saavuttaa pitkän aikavälin tuloksia, on yhteistyöverkoston vetäjän nautittava kaikkien toimijoiden luottamusta ja tulokset tulee jakaa tasapuolisesti. Tietämättömyys ja se, ettei kumppania tunneta, johtavat helposti yhteistyötä estävään kateuteen, joka voi johtaa verkoston ulkopuolelle jättäytymiseen. (Komppula 1995; 2000)

Riittävä informaatio yhteistyömahdollisuuksista, luottamus verkoston muihin toimijoihin ja vahvan johtajan rooli ovat tärkeimpiä tekijöitä, jotka vaikuttavat toimijoiden päätökseen ryhtyä yhteistyöhön ja edesauttavat toimijoiden halukkuutta sitoutua alueellisen matkailuverkoston yhteisiin tavoitteisiin myös yhteistyön edetessä. Santala ym. (2004, 38–39) tiivistävät edellä käsiteltyjä matkailuyhteistyöhön sitoutumisen edellytyksiä seuraavasti:

- Avoin keskustelu ja riittävä tiedotus kaikista matkailuun liittyvistä tai sitä sivuavista asioista
- Luottamus toimijoiden välillä
- Konkreettisiin hyöty-vastavuoroisuus-suhteisiin perustuvat verkostot
- Yhteistyön koordinointi ja vahvan johtajan rooli etenkin yhteistyötä aloitettaessa

3.3.2 Yhteistyöhön sitoutumisen esteet ja yhteistyön pullonkauloja

Matkailuyhteistyön onnistumiselle on Santalan ym. (2004) mukaan luotava tietyt perusedellytykset. Kuntabyrokratia ja liian tiukasti määritellyt aluerajat estävät monilla alueilla toimijoita ryhtymästä laajempaan verkostoyhteistyöhön. Myös liian tiukasti määritellyt toimialarajat voivat estää potentiaalisten yhteistyöhankkeiden toteutumisen oman toimialan ulkopuolisten kumppaneiden kanssa.

Kehityssuuntana matkailutoimijoiden keskuudessa on kuitenkin yhä enemmän verkostomainen, toimi- ja aluerajat ylittävä yhteistyö, jonka vuoksi vanhat kunta- tai aluerajat ovat menettäneet merkitystään yhteistyösuhteiden määrittäjinä. Komppulan (2000, 60) mukaan yhteistyön esteet ovatkin pääasiassa yksilötasolla ja liittyvät keskinäisen luottamuksen puutteeseen. Sitoutumisen asenteellinen ja toiminnallinen ulottuvuus ovat sidoksissa toisiinsa. Suuremmat panostukset yhteistyöhön lisäävät yleensä myös asenteellista sitoutumisen astetta, kun taas positiivinen suhtautuminen yhteistyömahdollisuuksiin lisää halua panostaa resursseja. Tämän vuoksi on tärkeää, että yhteistyötä koordinoiva taho pyrkii sitouttamaan alueen matkailutoimijoita sekä asenteellisella että toiminnallisella tasolla. (Komppula 2000, 60)

Komppulan (1995; 2000) mukaan verkostoyhteistyön esteet poikkeavat hieman kahdenvälisen yhteistyön esteistä. Yhden yksittäisen toimijan poisjääminen ei yleensä vaikuta muiden yritysten haluun osallistua verkostoyhteistyöhön. Boxbergin ym. (2001) mukaan ero kahdenvälisiin suhteisiin on siinä, että verkostossa on useita toimijoita joiden päämäärät voivat olla osittain ristiriidassa keskenään, mikä voi aiheuttaa verkoston yhteisten tavoitteiden hämärtyä. Santala ym. (2004) painottavat, että yrittäjien välisen yhteistyön tulisi olla kysyntä- ja tarvelähtöistä onnistuakseen ja luodakseen pitkäaikaisia yhteistyösuhteita. Yhteistyöverkostoissa mukanaolo sen sijaan perustuu yleensä laajempaan ja pidemmän aikavälin tavoitteeseen, yhteisen matkailuimagon ja sitä kautta saatavan tunnettuuden tavoitteluun.

Yhteistyön realistisena lähtökohtana on, että itsenäisten organisaatioiden omat edut tunnustetaan ja yhteistyö sovitellaan osallistujien omiin strategioihin ja tavoitteisiin.

Mitä paremmin organisaatioiden tavoitteet edistyvät yhteistyön aikana, sitä halukkaampia ne ovat myös jatkamaan yhteistyötä tulevaisuudessa. (Juvonen toim.1999, 15) Santalan ym. (2004) mukaan on erityisen tärkeää, että alueen matkailutoimijat osallistuvat omaa toiminta-alueitaan koskevien strategioiden laadintaan ja että alueen matkailutoimijoilla on mahdollisuus vaikuttaa strategioiden sisältöön.

Yksi matkailuyhteistyöhön liittyvistä esteistä on, että kaikki alueen matkailupotentiaalia tukevat toimijat eivät tunnista olevansa osana alueen matkailullista imagoa. Alueellisen matkailun kehittämisestä vastaavien tahojen tulisikin kiinnittää enemmän huomiota myös muihin kuin suoraan matkailutoimialaan liittyviin toimijoihin. Jotta alueen matkailutoimialaa tukeva potentiaali voitaisiin hyödyntää tehokkaammin, tulisi eri toimialojen verkostojen törmäyttämiseksi antaa erityistä huomiota. (Vesterinen 2010, 10)

George, Mair ja Reid (2005, 168–170) alleviivaavat, että matkailutoimialaa kuvaa monilta osin hajanaisuus ja siihen suunnattujen varojen suhteellisen pieni osuus alueiden kehittämiseen varatuista resursseista. Kunnan tulisi tunnistaa matkailuelinkeino ja siihen liittyvät toimijat osaksi sen muita taloudellisesti tuottavia toimintoja. Matkailusektorin liittäminen osaksi alueen yleistä kehityspolitiikkaa vaatii pitkäjänteistä strategiatyötä. Tähän tarvitaan alueen matkailutoimijoiden verkostoitumista etenkin liiketoiminnallisen näkökulman kehittämisessä, palveluiden tuotteistamisessa ja alueen yhtenäisen matkailuimagon luomisessa. George ym. (2005, 175–177) esittävät viisi strategista avaintoimintoa kehitettäessä yhden kunnan tai alueen matkailuelinkeinoa:

- kumppanuus eri toimijoiden välillä
- alueen matkailullisten vetovoimatekijöiden tunnistaminen
- imagon rakentaminen vetovoimatekijöiden pohjalle
- markkinointi ja kommunikaatiotoimintojen koordinointi
- pitkän ja lyhyen aikavälin suunnitelmat

Kaikkien viiden strategisen avaintoiminnon lähtökohtana on yhteistyö alueen matkailutoimijoiden välillä. Alueen matkailuelinkeinon kehittäminen nojautuu siis pitkälti toimijoiden välisiin yhteistyösuhteisiin ja toimintojen koordinointiin alueen matkailustrategian mukaisiin tavoitteisiin. Tämän vuoksi tarkasteltaessa alueen matkailun kehittämistä, on oleellista tarkastella sekä toimijoita että toimintoja. Toimijat toimivat aina tietyssä kontekstissa, joka alueellisen matkailun kehittämisen näkökulmasta on alueen matkailutoimijoiden muodostama matkailuverkosto.

4 SASTAMALAN SEUDUN MATKAILUN KEHITTÄMINEN JA ALUEEN MATKAILUVERKOSTO

4.1 Tutkimusaineisto ja tutkimuksen toteuttaminen

4.1.1 Tutkimuskohteen esittely

Sastamala on noin 25 000 asukkaan kaupunki Lounais-Pirkanmaalla ja se on pinta-alaltaan Pirkanmaan suurin kunta. Sastamalan seutu, joka käsittää Sastamalan kaupungin liitoskuntineen sekä Punkalaitumen kunnan, on hyvä esimerkki alueellisen matkailuyhteistyön tarkasteluun, koska seudulla on tehty kuntaliitosten myötä tavoitteellista strategiatyötä alueen matkailullisten voimavarojen yhdistämiseksi, etenkin seudullisen matkailumarkkinoinnin osalta. Sastamalan seudun matkailun kehittäminen on ollut muospaineiden alla niin kuntaliitosten kuin kunnan sisäisten organisaatiomuutosten johdosta. Toisaalta suuri pinta-ala mahdollistaa monipuolisen matkailutarjonnan yhdistämisen koko alueen vahvuudeksi, mutta alueen suuri koko aiheuttaa myös haasteita niin oman alueen toimijoiden kesken kuin matkailijoidenkin näkökulmasta. Haasteena on erityisesti sujuvaan liikkumiseen, tiedonkulkuun ja matkailupalvelujen koordinointiin liittyvät kysymykset. Kuntaliitosten jälkeen kysymykseksi on noussut myös pienten liitoskuntien asema ja näkyvyys kun matkailun kehittäminen ja hankkeiden koordinointi on keskitetty keskuskuntaan ja seudun päämatkailukohteisiin.

Matkailutoimialan kehittämistä Sastamalan seudulla ohjaa matkailustrategia. Tällä hetkellä toteutettava strategia on laadittu vuosille 2007 – 2013 ja sen tarkoituksena on tukea seudullisen matkailun kehittämistä. Strategian tavoitteena on matkailutoimijoiden verkostoyhteistyön kehittäminen etenkin markkinointitoimenpiteissä ja matkailupalvelujen tuotteistamisessa. Strategian mukaan seudun markkinoinnissa on oleellista hyödyntää yhdessä ne vetovoimatekijät, tapahtumat ja potentiaaliset

matkailijavirrat, joita pinta-alaltaan suuren seudun erilaiset osat tarjoavat. (Matkailustrategia 2007 – 2013. SASTAMALA SEASONS)

Nykyisen matkailustrategian on laatinut Sastamalan Seudun Yrityspalvelu Oy:n koordinoima strategiatyöryhmä, jossa osallistujina ovat olleet seudun kuntien ja matkailuyrittäjien edustajia. Strategian käytännön toteuttamisesta ja sen mukaisten toimintojen koordinoinnista on vastannut matkailun ohjausryhmä. Matkailun ohjausryhmän toiminta lopetettiin loppuvuodesta 2012. Matkailun kehittämisessä on pyritty etenkin kuntaliitosten myötä avoimempaan politiikkaan lisäämällä alueen kaikkien toimijoiden osallistumismahdollisuuksia. Tähän on pyritty muun muassa järjestämällä säännöllisin väliajoin kaikille matkailutoimijoille avoimia matkailuiltoja, joissa toimijoilla on ollut mahdollisuus tuoda esiin mielipiteitään ja saada tietoa matkailun strategisista linjauksista. Seudullista yhteistyötä ja liitoskuntien toimijoiden näkyvyyttä on pyritty lisäämään muun muassa keväällä 2013 lanseeratun Seutusivusto-hankkeen myötä, jossa kaikilla seudun matkailutoimijoilla on mahdollisuus saada oma profiilinsa näkyviin yhteiselle matkailusivustolle.

Sastamalan seudun elinkeino- ja työllisyysstrategia nostaa esiin koordinoitun yhteistyön merkityksen alueellisen elinkeinopolitiikan kehittämisessä. Julkisten kehittämispalveluiden uudistuminen luo pohjan strategioiden toteuttamiselle. Kaiken kehittämistoiminnan tavoitteena on luoda yrityksille lisäarvoa tuottava toimintaympäristö. Koska toimintaympäristömuutokset ovat globaalissa taloudessa jatkuvia, on tärkeää luoda yrityksille suotuisat toimintaedellytykset. Uudenlainen asiakaslähtöinen toimintakulttuuri edellyttää aikaisempaa enemmän eri toimenpiteiden hallittua koordinoitua asia- ja asiakaskohtaisesti, ei toimijakohtaisesti. (Sastamalan seudun elinkeino- ja työllisyysstrategia 2015. Punkalaidun – Sastamala) Eri toimijatahojen välinen yhteistyö on myös seudun matkailun strategisen kehittämisen lähtökohtana.

Sastamalan seudun matkailun kehittämisen strategiset linjaukset kytkeytyvät pitkälti alueen yleiseen kehityspolitiikkaan. Strategisen tason kehittämisen ja hankkeiden käytännön toteutumisen välillä on kuitenkin usein eroavaisuuksia tai jopa ristiriitoja.

Yksittäiset toimenpiteet eivät vielä riitä pitkäjänteiseen kehittämistyöhön, vaan tarvitaan strategisen tason suunnitelmia, joita jalkautetaan konkreettisten yksittäisten toimenpiteiden kautta. Yhteistoiminnan vaatima uudelleen ajattelu ja kehittämistyön tuoma muutoksen raskaus ovat usein tekijöitä, jotka hidastavat yhteistyöprosessien kehittymistä. (Juvonen toim. 1999, 82–86) Matkailun edistämiskeskuksen teettämän tutkimuksen mukaan alueorganisaatioiden käsitykset hanketoiminnasta olivat vaihtelevat. Puolet alueista ei osannut sanoa, onko hankkeista ollut hyötyä vai ei. Tämä saattaa kertoa siitä, että hanketoiminta ei kohtaa kaikkia toimijoita, tai hanketoiminnan sisällöissä on parantamisen varaa. (Vanhamäki 2008, 55) Strategiassa määriteltyjä yhteistyöprosesseja on oleellista tutkia tarkemmin matkailuverkoston toimijoiden näkökulmasta, jotta saadaan selville, miten matkailun kehittämisen strategiset linjaukset vastaavat toimijoiden omia käsityksiä yhteistyöllä saavutettavista hyödyistä.

4.1.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Tarkoituksena tässä tutkimuksessa oli saada selville, mikä merkitys matkailuyhteistyöllä ja toimijoiden verkostoitumisella on alueen matkailuelinkeinon kehittämisen kannalta. Pyrin selvittämään tutkimusaineistoni avulla matkailun strategisten linjausten toteutumista käytännössä sekä nostamaan esiin alueen matkailuverkoston toimijoiden näkemyksiä yhteistyöllä saavutettavista hyödyistä. Keräsin tutkimusaineistoni haastatteleamalla matkailuverkoston toimijoita tutkimukseni kohdealueella Sastamalan seudulla.

Keräsin haastatteluaineiston Sastamalassa ja Punkalaitumella Maaliskuun 2013 aikana. Haastattelin Sastamalan seudun matkailun kehittämisestä vastaavia tahoja sekä alueen matkailutoimijoita, jotka olivat olleet mukana aiemmin toimineessa matkailun ohjausryhmässä tai muissa matkailun kehittämistoimissa. Pyrin valitsemaan matkailutoimijoita alueellisen jaon perusteella siten, että seudun kuntien matkailutoimijoiden edustus olisi matkailun kehittäjäverkoston kannalta kattava. Tarkoitukseni oli tässä pro gradu -tutkimuksessa muodostaa käsitys yhteistyön merkityksestä alueen matkailuelinkeinon kehittämisessä eri toimijatahojen

näkökulmasta, minkä vuoksi valitsemani haastateltavat olivat myös oman viiteryhmänsä edustajia (matkailuyrittäjät tai muut matkailutoimijat, kunta, kehittäjäorganisaatio). Haastatteluja kertyi yhteensä 8 kpl. Haastateltavat tahot olivat; Sastamalan seudun yrityspalvelu Oy:n edustajat (3kpl), Punkalaitumen kunta (1kpl), seudun matkailuyrittäjien ja muiden matkailutoimijoiden edustajat (4kpl). Lähetin haastattelupyynnöjä yhteensä 10 kpl, joista kahteen en saanut ajan puutteen vuoksi myöntävää vastausta.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja niiden kesto oli noin yksi tunti. Toteutin kaksi matkailuyrittäjien haastattelua puhelinhaastatteluina. Haastatteluiden pohjana oli ennalta laadittu teemahaastattelurunko, jossa olin määritellyt eri teemoja ja niiden alle tarkentavia kysymyksiä. Osa kysymyksistä oli tarkennettu kohderyhmän mukaan riippuen siitä, kuultiinko haastateltavaa matkailutoimijana vai kehittäjäorganisaation tai kunnan edustajana. Haastatteluiden lisäksi osallistuin yhteen Sastamalan Puukstaavissa pidettyyn matkailuiltaan, jossa osallistujina oli Sastamalan seudun yrityspalvelu Oy:n matkailusta vastaavia toimijoita (markkinointikoordinaattori ja matkailusihteeri) sekä alueen matkailuyrittäjiä ja muita matkailutoimijoita. Paikalla oli myös Tredean edustajat Tampereelta, jotka kertoivat Pirkanmaan matkailun kuulumisia ja esittivät markkinointiyhteistyömahdollisuuksia muun muassa Visit Tampere Region -ohjelmaan liittyen, jolla pyritään edistämään Pirkanmaan maaseutumatkailua. Osallistumisella matkailuiltaan, tarkoitukseni oli kartoittaa vireillä olevia matkailun kehittämishankkeita ja selvittää alueen matkailutoimijoiden osallistumista matkailun kehittämisen prosesseihin.

Seuraavaksi esittelen tutkimusaineistoni perusteella saatuja tärkeimpiä tuloksia, tarkastelemalla niitä tutkimukseni tehtävänasettelun mukaisten teemojen alla. Olen nostanut suorilla lainauksilla joitain haastateltujen lausuntoja esiin selventämään eri toimijatahojen näkökantoja. Lainatessani haastateltujen lausuntoja, olen merkinnyt haastatellun edustaman toimijatahon kirjainkoodilla, jonka mukaan KEH tarkoittaa kehittäjä- tai kuntatahon edustajaa ja MAT alueen matkailutoimijaa.

4.2 Kuntaliitokset ja seudullisen matkailun kehittäminen Sastamalassa

Kuntaliitosten vaikutuksista seudun matkailulle ja etenkin liitoskuntien matkailutoimijoille Sastamalassa oli eriäviä mielipiteitä haastateltujen toimijatahojen välillä. Matkailuelinkeinon kehittämisen käytännön toiminnasta ja toteutuksesta puhuttaessa, matkailun kehittämisestä vastaavien tahojen näkökulmasta on helpompaa, kun alue on yhtenäinen ja tiiviimpi kokonaisuus. Kuntaliitosten myötä painopistealueita ja toimintoja on jonkin verran muutettu, mutta niiden ei nähdä liittyvän pelkästään kuntaliitoksiin vaan yleiseen kehittämistoiminnan lisääntymiseen, joka olisi tapahtunut kuntaliitoksista huolimatta. Kuntaliitosten myötä suurin asia resurssien tehostamisen kannalta on ollut markkinointipäällikön toimi, joka perustettiin koordinoimaan seudun kuntien matkailumarkkinointia ja toimijoiden kokonaisuutta.

Kuntaliitokset ovat vaikuttaneet aineiston mukaan liitoskuntiin siten, että liitoskunnissa hoidettiin ennen matkailun koordinointi ja markkinointi kunnan taholta paikallisesti ja nyt toiminta on keskitetty keskuskuntaan, mikä on ollut iso muutos paikallisille toimijoille. Muutosvastarinta on aineiston mukaan ollut paikoittain hyvinkin voimakasta ja kehittäjäorganisaation puolelta on koettu haasteena vakuuttaa liitoskuntien toimijat yhteistyön hyödyistä. Myös joitain päällekkäisyyksiä liitoskuntien omien ja keskuskuntajohtoisien matkailumarkkinoinnin välillä on edelleen esiintynyt.

KEH1: ”Ne on sellaisia mielenkiintoisia juttuja. On mentävä paikanpäälle vakuuttamaan ihmisiä ja näyttämään että eihän se kuntaliitos mikään maailmanloppu ollutkaan vaan voi myös hyödyttää toimijoita.”

Näkökulman laajentaminen seudullisesti toteutettaviin markkinointitoimenpiteisiin on koettu tutkimusaineiston mukaan haastavaksi. Kuntaliitosten mainitaan osittain taannuttaneen toimijoiden välistä hyvää yhteistyötä kun kunnat kääntyivät muutosvastarinnassa sisäänpäin. Muutosvastarinta on osittain vahvistanut omasta historiasta ja toimintatavoista kiinni pitämistä, mikä toisaalta on koettu positiivisena matkailun kehittämisen ja monipuolistamisen kannalta. Kuntaliitokset ovat aineiston

mukaan vahvistaneet osaltaan paikallisen tason yhteistyötä liitoskunnissa, jota on pikku hiljaa lähdetty avaamaan laajempaan kontekstiin.

Seudun matkailutoimijoiden keskuudessa kuntaliitosten tuomiin potentiaalsiin synergiaetuihin suhtaudutaan varovaisemmin ja osittain jopa negatiivisesti. Kuntaliitosten ei haastateltujen matkailuyrittäjien ja -toimijoiden mukaan koeta lisännen oman yrityksen kannalta olennaisia matkailuvirtoja tai muuten hyödyttävän suoraan omaa toimintaa. Kuntaliitosten myötä seudun matkailun koordinoinnin keskittäminen keskuskuntaan koetaan pienempien liitoskuntien matkailutoimijoiden keskuudessa jopa huolestuttavana suuntauksena. Kuntaliitosten ei myöskään koeta lisännen seudun kuntien matkailuyrittäjien välistä yhteistyötä, vaan matkailuyrittäjät verkostoituvat edelleen paikallisesti oman kunnan tai toiminta-alueensa sisällä tai niihin yhteistyösuhteisiin, jotka koetaan oman toiminnan kannalta hyödyllisiksi.

MAT1: ”Mä en sit tiedä miten nää keskustan yritykset toimii, mulla ei oo tietoo. Mä en oo tän keskustan yrittäjien kanssa minkäänlaisessa yhteistyössä.”

Haastateltujen matkailutoimijoiden näkemyksissä on osin eroavaisuuksia suhtautumisessa kuntaliitosten tuomiin yhteistyömahdollisuuksiin seudun muiden toimijoiden kanssa. Seudun keskuskunnan Vammalan alueella matkailuelinkeinon piirissä toimivat kokevat kuntaliitosten hyödyttävän koko seutua ja keskustan alueella toimijat kokevat myös tekevänsä enemmän yhteistyötä seudun muiden matkailutoimijoiden kanssa. Seudun reunuskuntien matkailutoimijat kokevat puolestaan jäävänsä osittain syrjään keskustan toimijoiden verkostoista. Aineiston perusteella matkailutoimijoiden keskuudessa koetaan, että kuntaliitokset ovat osittain jopa hämärtäneet pienten liitoskuntien näkyvyyttä toiminnan keskittyessä keskustaan sekä muutamiin seudun päämatkailukohteisiin.

MAT2: ”Se vähän niinku pyörii tässä keskellä eikä saada kaikkien hyödyksi.”

Punkalaitumen, seudun toisen kunnan, matkailutoimijoiden kannalta on puolestaan identifioituminen Sastamalan seutuun koettu ongelmalliseksi. Haastatteluaineiston mukaan Punkalaitumen matkailutoimijat kokevat, että seudullisen kehittämissyhtiön perustamisen jälkeen alkanut yhteistyö kuntien välillä on ollut tärkeä muutos koko alueen matkailuelinkeinon viralliselle kehittämiselle. Kehittäjäyhtiön kanssa toimiminen on koettu kuitenkin joiltain osin haasteelliseksi. Syynä tähän mainitaan matkailuyrittäjien oman aktiivisuuden ja ajan puute sekä yrittäjien kokemus toiminnan virkamiesjohtoisuus joka koetaan todellisten vaikuttamismahdollisuuksien puuttumisena.

Osa seudun matkailutoimijoista kokee, että yhteistyö suoraan isompien toimijoiden kuten maakunnan matkailun ja Tampereella toimivan Tredean kanssa, ovat tuottaneet parempia tuloksia kuin seudulliset panostukset yhteistyöhön. Punkalaitumen matkailutoimijat verkostoituvat paikallistasolla, mutta eivät koe olevansa osana seudullista matkailukokonaisuutta niin hyvin kuin Sastamalan matkailutoimijat. Sastamalan sisällä puolestaan pienten liitoskuntien toimijat eivät koe identifioituvansa yhtä hyvin seudulliseen kontekstiin kuin Sastamalan keskuskunnassa Vammalassa toimivat matkailutoimijat. Tämän voidaan ajatella johtuvan osin siitä, että matkailun kehittämisestä vastaava organisaatio toimii seudun suurimman kunnan sisällä, johon myös suurin osa seudun päämatkailukohteista on keskittynyt. Sastamalassa sijaitsevat alueen historiaa hyödyntävät kulttuurikohteet ja tapahtumat, kuten Vanhan kirjallisuuden päivät ja Pyhän Olavin kirkko, ovat saaneet huomiota myös kansallisessa mediassa ja niiden painoarvo alueelle taloudellista hyötyä tuottavina matkailukohteina on suuri.

Matkailuyrittäjien kuuleminen ja mukanaolo matkailun suuntaviivoja päätettäessä samoin kuin niistä tiedottaminen, koetaan sinänsä tärkeänä kaikkien seudun matkailutoimijoiden keskuudessa. Osa etenkin pienempien liitoskuntien toimijoista kokee matkailun kehittämistyöhön osallistumisen jopa välttämättömäksi jos halutaan valvoa oman yrityksen tai alueen etuja. Aiemmin liitoskuntien matkailutoimijat ovat tottuneet asioimaan paikallisesti suoraan kunnantalolle. Kun koko seudun matkailu on keskitetty ja se on ulkona tiiviistä paikallisen tason yhteisöstä, pitää raja osata purkaa ja

nähdä isompi kokonaisuus. Tämä nousee aineiston perusteella haasteelliseksi sekä matkailuyrittäjien että matkailun kehittäjäorganisaatio toiminnassa. Haasteena on saada paikallisesti toimivat yrittäjät ymmärtämään, että on arvo sinänsä olla mukana isommassa kokonaisuudessa. Paikallisen tason yhteistyössä yrittäjiltä ja kunnalta jää helposti suuri massa tavoittamatta. Yrittäjien ja muiden matkailutoimijoiden kannalta haasteelliseksi oman kunnan tai paikallisen toiminta-alueen ulkopuolelle verkostoitumisessa mainitaan ajankäyttö, resurssit ja tietotaito nähdä laajemman yhteistyön hyödyt. Aineiston perusteella oleellisiksi tekijöiksi rajan rikkomisessa paikallisen ja seudullisen toimintaympäristön välillä nousevat tiedonkulku ja konkreettisten, toimijoita hyödyttävien yhteistyömahdollisuuksien aktiivinen tarjoaminen.

KEH2: ”Ihmisten täytyy sopeutua ja nähdä että ei se ollu mikään peikko jota maalailtiin miten syrjäkylät kuolee matkailupuolella se ei ole tarkoittanut sitä. Kehittämistoiminta on siinä oleellista. Kaikilla liitoskunnillahan on selkeästi omat vetovoimatekijänsä.”

4.3 Matkailun kehittäjäorganisaation rooli

Haastateltujen mukaan on vaikea arvioida, miten paljon seudullinen elinkeino- ja kehitysyhtiö Sastamalan seudun yrityspalvelu Oy on sinänsä tuonut lisäarvoa matkailun kehittämiseen, koska yhtiö on toiminut kymmenen vuotta ja seudun matkailuelinkeino on kulkenut ja kehittynyt siinä mukana. Seudulla toimivat matkailuyrittäjät ovat kehittäneet omaa toimintaansa omista lähtökohdistansa. Kunnat ovat puolestaan panostaneet matkailuun varsinkin tiettyjen tärkeimpien matkailukohteiden myötä. Sastamalan seudulla toimiva elinkeino- ja kehitysyhtiö on myös sataprosenttisesti kuntarahoitteinen. Se toteuttaa omistajiensa eli kuntien tahtoa asetelmassa, jossa hallitus ja toimiva johto tekevät isot linjaukset. Matkailun kehittäminen on yksi elinkeinoyhtiön toiminta-alueista ja siinä kontekstissa elinkeinoyhtiöllä nähdään olevan suuri rooli myös matkailun toimikentässä.

Kuntien rooli matkailuelinkeinon kehittämisessä Sastamalassa ja Punkalaitumella on edelleen suuri. Varsinkin pienissä kunnissa kunnanjohtaja on myös markkinointihenkilö. Elinkeinomallilla tuetaan kunnan kokonaisjohtamista ja matkailu on siinä tärkeässä osassa. Elinkeinoyhtiön rooli etenkin vahvana markkinointi- ja viestintäkanavana koetaan seudun kuntien taholta tärkeänä, kun tehdään tavoitteellista työtä matkailuvirran saamiseksi kuntiin. Käytännössä elinkeino- ja kehitysyhtiö toimii kunnan kanssa yhteistyössä hyvinkin konkreettisesti niin jokapäiväisessä kanssakäymisessä kuin isoissa linjauksissa. Toiminnan tekeminen tapahtuu yhtiön puolella ja kehittäjäorganisaatio toteuttaa kuntien elinkeinotoimintaa käytännön tasolla, johon matkailun kehittäminen ja matkailuyhteistyön koordinointi kuuluvat osana.

Elinkeinoyhtiön rooli on kuitenkin kaksijakoinen, sillä sitä ohjaa sekä säädösohjaus että seudullisesti laadittu budjetti. Arkipäivä nykyisissä kunnissa on liiketaloutta ja osakeyhtiömuotoisen järjestelyn nähdään haastateltujen kehittäjätahojen mukaan tuovan liikkumavaraa tilanteissa, joissa tulisi olla notkeampi tekemään asioita kuin kunnan toimintamahdollisuudet edellyttävät. Etenkin tukirahat ja muu ulkopuolinen rahoitus mainitaan yhtiömuotoisen organisaatiomuodon etuna, kun eletään rinnakkaisessa realiteetissa muiden yritysten kanssa. Yhdeksi yhtiömuotoisena organisaationa toimimisen eduksi mainitaan imago, jonka tulisi olla alueen yrittäjien ja muiden toimijoiden suuntaan mahdollisimman houkutteleva ja muihin yhteistyökumppaneihin nähden tasavertainen toimija.

Konkreettisimmaksi asiaksi matkailusektorilla tapahtuneista muutoksista mainitaan matkailusihteerin toimi, joka perustettiin samaan aikaan kuin seudullinen elinkeino- ja kehitysyhtiö. Tämä voidaan haastateltujen mukaan nähdä selkeänä siirtona kaupungin puolelta keskittää matkailu omana yksikkönä kehittämis-yhtiön sisään. Aiemmin kunta toteutti eri tavoin matkailua ja siitä vastasi ”vasemmalla kädellä” kaupunginsihteerin muiden toimiensa ohella. Matkailun erottaminen omaksi osa-alueekseen kehittäjäyhtiön sisään kertoo haastateltujen mukaan myös siitä, että matkailun rooli alueelle rahaa tuovana ja tuottavana liiketoimintana on tunnistettu ja otettu vakavasti. Matkailusihteerin rooli koetaan tärkeänä etenkin matkailutoimenpiteiden koordinoinnin kannalta.

Toinen suuri askel matkailun kehittämisen kannalta on ollut matkailumarkkinoinnin eriyttäminen omaksi toiminta-alueekseen kehittäjäorganisaation sisälle vuoden 2013 alussa. Vaikka Sastamalan seudun markkinointi ja matkailu ovat tehneet tiivistä yhteistyötä myös aiemmin, on varsinaisesta matkailuun liittyvästä markkinoinnista vastaaminen ollut joko matkailusihteerin vastuulla tai se on toteutettu ”kuka milloinkin ehtii” -periaatteella. Matkailumarkkinoinnin eriyttäminen omaksi toiminta-alueekseen nähdään toimintaa selkeyttävänä ja tärkeänä muutoksena matkailun kehittämisen kannalta etenkin kuntaliitosten jälkeisessä tilassa, jossa seudun matkailutoimijoiden lukumäärä alueella on suuri.

Tuotteistamisen ja tunnettuuden tekemisessä on haastateltujen mukaan erityisiä haasteita matkailualalla. Konkreettiset kehitystoimet ovat niitä, joiden takia seudun kunnat kokevat järkevänä tehdä yhteistyötä elinkeinoyhtiön kanssa ja kehittäjäorganisaatiolla koetaan olevan olennainen rooli matkailuelinkeinon konkreettisessa kehittämisessä. Yrittäjillä nähdään olevan myös oma vahva rooli toiminnan toteuttamisessa. Kehittäjäorganisaation ja yrittäjien välistä yhteistyötä tulisikin haastateltujen mukaan tiivistää. Viime kädessä yrittäjä itse on se, joka hakee matkailijan ja matkailutulon, minkä vuoksi molemmansuuntaisesta yhteistyöstä nähdään olevan suuri etu koko seudun matkailuelinkeinolle.

Seudun matkailutoimijoiden näkemykset matkailun kehittäjäorganisaation toiminnasta vaihtelivat. Toiminnan katsottiin kehittyneen vuosien varrella matkailuyrittäjät paremmin huomioonottavaan suuntaan. Hyvänä nähdään se, että matkailun kehittäminen on eriytetty omaksi toiminta-alueekseen esimerkiksi kulttuurista, johon se aiemmin kuului osana. Tutkimusaineiston mukaan kanssakäyminen kehittäjäorganisaation kanssa koetaan matkailutoimijoiden näkökulmasta helpoksi etenkin jokapäiväisissä asioissa ja tiedottaminen matkailuun liittyvistä asioista koetaan pääosin riittäväksi.

Seudun matkailutoimijoiden mahdollisuuksista osallistua kehittämistoimintaan ja vaikuttaa vireillä oleviin asioihin, oli jonkin verran eriäviä näkemyksiä Punkalaitumen ja Sastamalan matkailutoimijoiden välillä. Sastamalassa, niin liitoskunnissa kuin

keskustassa, koettiin osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet matkailun kehittämistoimintaan parempina kuin Punkalaitumella.

MAT2: ”Kyl mun täytyy sanoo että kyllä meillä on kiitettävästi ton matkailutoimen kanssa yhteistyötä.”

Kaikki haastatellut matkailutoimijat olivat yhtä mieltä siitä, että osallistumismahdollisuudet ovat pitkälti yrittäjistä itsestään kiinni. Suurin osa toimijoista näkee hyvänä kaikille avoimet matkailuillat ja sen, että toimintaan osallistuminen ja asioista tiedottaminen ei jää tiettyjen aktiivisten toimijoiden harteille. Toisaalta, osa seudun matkailutoimijoista kokee matkailuiltojen merkityksen vähäisenä ja viittaavat niihin enemmänkin tiedotustilaisuuksina kuin varsinaisina asioihin vaikuttamismahdollisuuksina. Haastateltujen mukaan matkailutoimijat ovat toisaalta halukkaita olemaan mukana kehittämistoiminnassa, mutta toimintaan kaivataan enemmän konkretiaa jotta siihen kannattaisi osallistua.

MAT1: ”Kyl mä omasta mielestäni oon erittäin sitoutunut ja sillain niinku aktiivisesti mukana ja haluan olla. Ei niihin oo pakko sitoutua ja oon ihan vapaaehtoisesti sitoutunut. Ja just niin ku puhuttii on vähän niinku pakkokin kun on tuolla syrjäseudulla niin tuoda omaa juttua. Ei ainakaan voi sanoa että ei pääse osallistumaan.”

Seudun matkailutoimijat olivat aineiston mukaan melko yksimielisiä siitä, että matkailun kehittämistoiminnassa tai kehittäjäorganisaation tarjoamissa yhteishankkeissa mukana olo ei ole suoraan hyödyttänyt omaa yritystä, jos katsotaan puhtaasti matkailutuloa tai yöpymisiä. Haastateltujen mukaan kehittäjäorganisaation puolelta ei ole tullut toivotulla tavalla paketoinnin kautta matkailijoita omalle yritykselle. Matkailun kehittämistoiminnan nähdään haastateltujen mukaan myös hyödyttävän eniten Sastamalan keskustan alueella toimivia yrityksiä ja seudun päämatkailukohteita.

MAT1: ”Mahdollisuuksia olis enemmän kun on yhden nähnyt niin se on siinä ja niitten pääkohteiden lisäksi pitäisi saada muuta toimintaa. Kyllä meillä siellä olis

paljon sellasta mikä vetää mutta matkailu on keskitetty liikaa näihin keskustan ydinkohteisiin... se on osasyynä liitoskuntien jäämiseen syrjään.”

4.4 Seudullinen matkailustrategia – kohti yhtenäistä matkailuimagoa

Haastatteluaineistosta ilmenee, että Sastamalan seudun matkailustrategian tavoitteet koetaan laadittavan paikallisista lähtökohdista. Maakunnan tason strategisten linjausten ei katsota rajoittavan tai ohjaavan omista paikallisista lähtökohdista tehtävää strategiaa, sen sijaan seudullisessa strategiassa pyritään huomioimaan sekä kuntalähtöisyys että yrittäjälähtöisyys. Maakunnallinen yhteistyö koetaan aineiston mukaan hyväksi ja matkailun kehittämisen tiimoilta ollaan vuorovaikutuksessa koko Pirkanmaan matkailun kehittämisen kanssa muun muassa Sastamalan seudun yrityspalvelu Oy:n ja Tampereella toimivan elinkeino- ja kehitysyhtiö Tredean välillä solmitun yhteistyösopimuksen myötä.

Seudun matkailustrategia on laadittu tiiviissä yhteistyössä alueen matkailutoimijoiden kanssa. Nykyinen strategia on laadittu strategiatyöryhmässä, jossa osallistujina ovat olleet kehittäjäyhtiön ja seudun molempien kuntien edustajat sekä molemmista kunnista yrittäjäedustajat. Lisäksi mukana on ollut muutamia seudun yrittäjäyhdistysten edustajia. Matkailun kehittämisestä vastaavien tahojen mukaan matkailun strategisista linjauksista on käyty aina kierros läpi yrittäjien kuulemisessa ja tiedotettu vireillä olevista hankkeista. Alueen matkailutoimijoiden sitouttaminen strategisen tason linjauksiin hankkeiden alusta saakka nähdään tärkeänä myös itse hanketoiminnan ja mahdollisen hankerahoituksen hakemisen kannalta. Seudun matkailutoimijoiden mukanaolo strategioiden laadinnassa ja hankkeiden suunnittelussa nähdään kehittämistyön näkökulmaa laajentavana. Matkailuyrittäjien mukanaolo strategiaprosessissa nähdään tuovan yrittäjien konkreettisia näkemyksiä esiin ja se koetaan tärkeänä.

Matkailutoimijoiden vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuuksia kehittämistoimintaan onkin haluttu lisätä. Vuoden 2013 alusta alettiin Sastamalan seudun matkailutoimijoille

järjestää avoimia matkailuiltoja, joiden tarkoituksena on toimia yhteisenä foorumina päätettäessä seudun matkailuhankkeista ja tiedotettaessa matkailun linjauksista. Haastateltujen mukaan tällä hetkellä matkailun kehittämistoiminnassa on mukana suhteellisen laaja toimijoiden ydinjoukko.

Seudun matkailutoimijoiden keskuudessa oli aineiston perusteella eriäviä mielipiteitä siitä, kuinka hyvänä toimijat kokevat vaikuttamismahdollisuutensa matkailun kehittämisen strategisen tason linjauksiin. Osa matkailutoimijoista kokee, että vaikuttamismahdollisuuksia on ainakin joiltain osin ollut. Vaikuttamiskanavana mainitaan osallistuminen matkailun strategiatyöryhmän ja matkailun ohjausryhmän toimintaan.

Osa haastatelluista puolestaan kokee, että toiminta on liian virkamiesjohtoista ja että asiat on päätetty ennalta elinkeinostrategiassa. Matkailutoimijoiden osallistumismahdollisuudet nähdään näissä tapauksissa lähinnä pakolliseksi tiedotuskierrokseksi näennäisestä äänioikeudesta huolimatta. Etenkin Punkalaitumen matkailutoimijat kokevat, että seudullisesti toteutettava matkailustrategia ei ole toteutunut toivotulla tavalla oman yrityksen tai kunnan hyväksi, mikä on vähentänyt yrittäjien halukkuutta panostaa seudulliseen yhteistyöhön. Toisaalta Punkalaitumen matkailuyrittäjät kokevat oman kunnan matkailutoimijoiden välisen yhteistyön hyvänä.

MAT3: ”Varsinkin jos ollaan Sastamalan kanssa yhteistyössä niin pitää muistaa että joukkueessa on aina kaksi pelaajaa mikä unohtui kun Sastamala yhdistyi, että siellähän on muitakin kuin Vammala että laitakunnat unohtui jos puhutaan markkinoinnista, että tällasia lapsuksia on tullut.”

Seudullisen strategian toteuttaminen nähdään haastatteluaineiston mukaan koko alueen matkailun kehittämisen strategisena kysymyksenä. Haasteena nähdään etenkin se, kuinka seudun kuntien matkailutoimijat saadaan vakuutettua seudullisiin matkailun kehittämistoimenpiteisiin panostettavien resurssien hyödyistä pitkällä aikavälillä. Haasteena nähdään myös se, että matkailuyritysten tulisi olla jo valmiiksi riittävän elinvoimaisia lähteäkseen mukaan pidemmän aikavälin kehittämistoimenpiteisiin tai

yhteistyöhankkeisiin. Yrittäjien kädet on sidottu jokapäiväiseen toimintaan eikä suurten linjausten miettimiseen ole silloin aikaa, resursseja tai halua.

KEH3: ”Strategian ollessa seudullinen ja siinä on nyt se herkkä kysymys yksittäisen yrittäjän kannalta, hyppy siihen tilanteeseen että on usko siihen että seudullinen strategia voi oikeasti hyödyttää yksittäisiä toimijoita kun mietitään pientä tuotannontekijää ja panoksia jossa muutamat tuhat euroa on iso juttu. Kunnan pitää vakuuttaa satsaus seudulliseen kuvioon. Sen pitää tuoda hyvää paikalliseen juttuun. Tässä on ihan se strateginen kysymys. Toinen vaihtoehtohan olis käpertyä sisäänpäin ja satsata vaan omaan paikalliseen juttuun. Toisaalta ei oo yrittäjien kannalta varaa jäädä loputtomiin odottamaan strategioiden toteutumista ja monen vuoden tuloksia, yritykset katsoo tilikausia ja tuloksia ja niillä on kiire sitouttaa matkailijat omiin paikallisiin juttuihin. Sitä kautta elää tai kaatuu tää isompikin kokonaisuus.”

Haastateltujen kehittäjätahojen mukaan matkailutoimijoiden sitouttamisessa seudullisen strategian taakse tarvitaan aktiivista tiedotusta ja matkailutoimijoiden kuulemista kehittämistoimenpiteisiin liittyvissä asioissa. Kuuleminen nähdään kuitenkin aina vastavuoroiseksi; pitää kuulla ja tulla kuulluksi. Kehittäjätahojen mukaan yrittäjiä on haluttu kuulla ja saada mukaan toimintaan, mutta yrittäjien motivointi mukaan pitkäjänteiseen kehittämistoimintaan on myös suuri haaste ja vaatii aktiivista panostusta etenkin tiedotukseen. Tiedotuksen ja tiedonkulun haasteellisuudesta mainitaan esimerkkinä, että kaikilla seudun matkailutoimijoilla ei ole sähköpostia käytössä, mikä tulee ottaa huomioon tiedotuksessa matkailun kehittäjäorganisaation puolelta.

Tutkimusaineiston perusteella seudun matkailutoimijat kokevat kuitenkin matkailuasioista tiedottamisen kehittäjäorganisaation puolelta hyvänä. Erityisen myönteisenä mainittiin, että kynnys asioida jokapäiväisissä asioissa suoraan matkailusihteerin kanssa on matala. Sitä kautta toimijat kokevat saavansa myös informaatiota vireillä olevista asioista, mikä pidettiin tärkeänä. Tosin etenkin vireillä olevista hankkeista ja strategisen tason linjauksista toivottiin joidenkin haastateltujen mukaan enemmän tietoa suoraan matkailutoimijoille. Vaikka tiedotusta aineiston

perusteella koetaan olleen, kokevat toimijat kuitenkin jääneen joissain asioissa pimentoon, koska he eivät ole kunnan virallisia toimijoita ja virallista kautta kulkevan tiedon ei koeta aina tavoittavan ruohonjuuritasoa.

Haastatteluaineiston perusteella seudun matkailutoimijoiden välisessä tiedonkulussa on edelleen kehitettävää. Seudun kuntien ollessa pieniä, luotetaan monin paikoin edelleen ”puskaradioon” sen sijaan että toimijat itse aktiivisesti toisivat omaa yritystään tai tekemisiään julki muille toimijoille, jotka sitä kautta voisivat saada tietoa myös heitä itseään hyödyttävistä yhteistyömahdollisuuksista.

KEH2: ”Kyllä täällä vähän sellasta on että liitoskunnat on pieniä ja Vammala on ollut pieni paikka että kaikki vähän niinku tietää toistensa tekemisistä ja on jääty sille tasolle. Että välillä saattaa juttuja puksahdella puskista ettei olla tietoisia että tällaista yhteistyökuvio on ollut. Otettu että kaikki tietää. Nyt kun Sastamala on sen verran iso alue, se ei enää toimi. Mutta sillä tasolla ollaan vielä liikaa että luotetaan puskaan enemmän kun yrittäjien ja muiden toimijoiden pitäisi tuoda itse itseään ja toimintaansa julki.”

Tiedonkulkuun on panostettu matkailun kehittäjäorganisaation puolelta erityisesti Seutusivusto-hankkeen myötä, jonka tarkoituksena on kerätä alueen matkailutoimijat ja toiminnot yhteisen matkailusivuston alle. Seutusivustolla on tarkoitus parantaa sekä seudun sisäistä tiedonkulkua että ulospäin tapahtuvaa imagomarkkinointia. Sastamala on laaja alue ja sen vuoksi nähdään tärkeänä, että sekä matkailijat että alueen sisäiset toimijat hahmottavat koko seudun potentiaalin. Seutusivustolla on haluttu tuoda esiin myös liitoskuntien näkyvyyttä niiden vanhoilla omilla nimillä.

Haasteena matkailusivuston käynnistämisessä on aineiston mukaan kuitenkin ollut kaikkien toimijoiden saaminen sivustolle, vaikka perusnäkyvyys seudun matkailutoimijoille on ilmaista. Monet seudun matkailutoimijat tekevät edelleen yhteistyötä paikallistasolla oman kunnan tai toiminta-alueensa sisällä, eikä seudulliseen markkinointiin välttämättä ole riittävästi resursseja tai seudullisten panostusten ei katsota suoraan hyödyttävän omaa yritystä. Ilmaisen näkyvyyden tarjoamisella pyritään

yhteismarkkinointiin panostamisen kynnystä madaltamaan ja saamaan seudun kaikki matkailutoimijat mukaan omalla profiilillaan. Matkailusivuston suhteen odotukset mainitaan suuriksi, sillä Sastamalan seutu -käsitteen tunnetuksi tekeminen nähdään yhdeksi alueen matkailun kehittämisen suurimmaksi haasteeksi.

Kaikkien toimijoiden toiveiden yhteensovittaminen mainitaan kuitenkin haasteelliseksi markkinointitoimenpiteiden osalta, koska yhteismarkkinoinnissa mukana olevia matkailutoimijoita on seudulla jo yli sata. Kehittäjäorganisaation tehtävänä on keskittyä koko seudun imagomarkkinointiin ja yrittäjien on itse vastattava muista yritysmarkkinoinnin piiriin kuuluvista toimenpiteistä. Haastateltujen mukaan osalle seudun matkailutoimijoista on kehittäjäorganisaation rooli jäänyt epäselväksi. Matkailuyrittäjät odottavat enemmän konkreettista myymistä ja suoria matkailuvirtoja omalle yritykselle, kuin mitä kehittäjäorganisaatio pystyy valtuuksiensa puitteissa toteuttamaan.

KEH1: ”Siinä on kehittämisen varaa että meidän asiakkaat ymmärtää sen mitkä on ne meidän rajat mitä ei voida ylittää. Yrittäjän oma vastuu on aina mukana. Isoin kynnys siinä näyttäisi olevan, että kaikki toimijat eivät ole ymmärtäneet että kehittäjäorganisaatio ei voi toimia kuin matkatoimisto, koska organisaatiollahan ei ole matkatoimisto-oikeuksia. Se hämärtää osin kun kehittämisyritys koordinoi alueen opastointia ja räätelöi valmiita paketteja alueen matkailutarjonnasta asiakaskohtaisesti.”

4.5 Sastamalan seudun matkailuverkosto ja yhteistyön koordinoinnin haasteet

Matkailuverkosto ja verkoston koordinointi

Kehittäjäorganisaation näkökulmasta seudun matkailutoimijoiden välinen verkostoituminen tapahtuu pääasiassa toimijoiden omista lähtökohdista ja yhteistyö perustuu vastavuoroisiin hyötysuhteisiin ja henkilökemiaan. Kehittäjäyhtiön puolelta

tarjotut yhteistyömahdollisuudet ovat osittain vielä melko uusia ja haastateltujen mukaan on vaikea sanoa miten ne jatkavat eloaan.

KEH2: ”Kyl se aika toimijoiden omaan piikkiin pelaamista on, vaikee täältä on vaikka annetaan valmiita vaihtoehtoja ja paketteja tai yhdistelmiä mutta se ei vielä sano että ne lähtis tekeen yhteistyötä. Eikä siihen oo haluttu lähteekkään, kyl ne yrittäjät ja toimijat hakee sitten omat polkunsu.”

Hanketoiminta nähdään kuitenkin tärkeänä matkailun kehittämisen osa-alueena. Hankkeiden nähdään vilkastuttavan alueen matkailutoimijoiden välistä yhteistyötä ja ideoiden vaihtoa. Vaikka hankkeet lisäävät toimijoiden välistä yhteistyötä, nähdään ongelmana kuitenkin se, että usein hankerahoituksen loppumisen jälkeen myös toimijoiden välinen yhteistyö kuivuu kokoon. Esimerkkinä onnistuneesta hanketoiminnasta mainitaan säätiömuotoisena toimiva ”Herra Hakkaraisen talo”, joka on ollut kehittämissyhtiön toimesta perustettu Mauri Kunnaksen Koiramäki-kirjoja hyödyntävä kehityshanke, josta tuli hankkeen loppumisen jälkeen pysyvä matkailukohde alueelle.

Vaikka hanketoiminnalla pyritään saamaan alueen matkailutoimijat yhteisten tavoitteiden taakse, nähdään toiminnan koordinoinnissa kuitenkin haasteita. Haasteena kehittämistoiminnassa mainitaan, miten alueen matkailutoimijoiden odotukset kohtaavat ne palvelut, mitä kehittäjäorganisaation puolelta tuotetaan. Kehittäjäorganisaation puolelta räätälöintiä ei ole mahdollista tehdä toimijakohtaisesti, vaan kysymys on yleisemmän tason kehittämistoiminnasta, jonka tarkoituksena on tuoda kokonaisnäkökulmaa alueen matkailuelinkeinon kehittämiseen sekä vastata hanketoiminnan koordinoinnista ja yhteismarkkinoinnista. Ongelmana nähdään, että yksittäisten toimijoiden toiveet voivat joskus olla suuremmat, esimerkiksi asiakasvirtojen suhteen, mitä matkailun kehittäjäorganisaatio pystyy toteuttamaan niillä resursseilla millä se toimii. Kehittämistoiminnan tarkoituksena on palvella kaikkia alueen matkailutoimijoita, jossa aineiston mukaan Akilleen kantapääksi nousee toimintojen koordinointi ja tiedotus.

Seudun matkailutoimijoiden keskuudessa on haastatteluaineiston perusteella toisistaan eroavia näkemyksiä siitä, mikä rooli matkailun kehittäjäorganisaatiolla on matkailutoimijoiden välisen yhteistyön kannalta. Kaikki haastatellut matkailutoimijat kokevat verkostoituvansa niihin yhteistyösuhteisiin, joista he kokevat saavansa eniten hyötyä oman yritystoiminnan kannalta. Yhteistyömahdollisuuksiin yli seudun suhtauduttiin myös myönteisesti ja yliseudulliset yhteistyöhankkeet nähtiin houkuttelevana vaihtoehtona seudun sisäiselle yhteistyölle, varsinkin jos ne tarjoavat jotain uutta omaan toimintaan.

Matkailun kehittäjäorganisaation tarjoamiin yhteistyömahdollisuuksiin esimerkiksi hankkeiden muodossa oltiin tyytyväisimpiä Sastamalan alueella. Vaikka matkailutoimijat harjoittavat jonkin verran ristiin myyntiä seudullisesti, aineiston mukaan matkailutoimijoiden omaehtoinen verkostoituminen seudullisesti koetaan kuitenkin heikkona. Yhteistyökanaviksi seudun muiden toimijoiden kanssa mainitaan kehittäjäorganisaation koordinoimat yhteistyöhankkeet ja tiedotustilaisuudet.

Punkalaitumen matkailutoimijoiden keskuudessa ei sitä vastoin ole oltu kovinkaan tyytyväisiä kehittäjäorganisaation tarjoamiin yhteistyömahdollisuuksiin, koska niiden ei koeta hyödyttävän oman alueen toimijoita. Matkailutoimijat ovat verkostoituneet paikallisesti oman kuntansa sisällä ja kunnan tukea matkailutoimijoille pidetään tärkeänä. Kehittäjäorganisaation olemassaolo nähdään kuitenkin hyvänä matkailuelinkeinon yleisen kehittämisen kannalta, mutta toimintaan toivotaan haastateltujen mukaan lisää konkreettisia toimenpiteitä ja panosten tasapuolista jakautumista seudun kuntien välillä.

MAT3: "...yrittäjien itse pitää viedä näitä asioita. Miksi puhua yhteistyöstä, meillä on kaikki mitä tarvitaan mä en näe mitään muuta hyötyä kun myynnin lisääminen syyksi ryhtyä yhteistyöhön. Jos saa markkinoinnista lisää tuloa tää on hyvin yksikertaista tää yrittäjäys. Ei siinä yhteistyötä pelkän yhteistyön takia tehdä."

Matkailuyhteistyön haasteet ja seudun matkailupotentiaalin hyödyntäminen

Tutkimusaineistoni mukaan yhdeksi Sastamalan seudun matkailutoimijoiden välisen yhteistyön esteeksi nousee kateus toimijoiden välillä. Kilpailuasetelma on

haastateltavien mukaan aina jollain tasolla olemassa, vaikka sitä ei haluttaisi myöntää. Vaikka kilpailu kuuluu normaaliin liiketoimintaan, voi se jossain määrin vaikuttaa siihen, kuinka halukkaat toimijat ovat osallistumaan hankkeisiin, joissa mukana on kilpailijaksi koetun matkailualueen toimijoita. Sastamalan seudun sisällä näyttäisi tutkimusaineiston perusteelle olevan jonkin verran alueellista kilpailua ja linkittymistä matkailutoimijoiden keskuudessa. Osa haastatelluista matkailutoimijoista kokee, että alueella toimii ”hyvä veli verkostoja” esimerkiksi ilmaisen mainostilan tai muun näkyvyyden saamisena toistuvasti muiden toimijoiden kustannuksella. Jotkut yrittäjät ovat myös verkostoituneet omista lähtökohdistaan yrittäjäyhdistysten kautta, mikä saattaa alueen muiden matkailutoimijoiden mielestä viitata sisäpiiriaseman hyödyntämiseen.

Punkalaitumen profiloituminen Sastamalan seutuun nähdään tutkimusaineiston mukaan myös joiltain osin ongelmallisena. Pirkanmaalla on panostettu maaseutumatkailun markkinointiin ja Punkalaitumen matkailutoimijat kokevat, että Punkalaidun profiloituu sitä kautta omaksi maaseutumatkailukohteeksi selkeämmin kuin osaksi Sastamalan seutua.

Kuntien välinen yhteistyö tunnistetaan kehittäjäyhtiön ja kuntien puolelta suurena haasteena. Vaikka matkailuelinkeino on vain yksi osa-alue kuntien elinkeinopolitiikan sisällä, nähdään sen painoarvo kuitenkin seudullisesti merkittävänä, etenkin seudun kuntien imagomarkkinoinnin kannalta.

KEH2: ”Sastamala ja Punkalaidun on haastava paketti ja toisaalta saadaan synergiaetuja, mutta on se vähän kun kahta samanlaista kahvipakettia markkinoisi täytyy pistää kaksi yhden hinnalla.”

Matkailuelinkeinolla on erityinen rooli Sastamalan seudulla tiettyjen historiallisten kohteiden myötä. Niiden matkailullinen potentiaali on tutkimusaineiston mukaan jäänyt joiltain osin hyödyntämättä ja tilaisuuksia on hukattu pääasiassa yhteistyön puuttumisen takia. Yhtenä matkailun kehittämisen haasteena nähdäänkin alueen matkailupotentiaalin tehokkaampi hankkeistaminen. Etenkin yöpyvien matkailijoiden saaminen seudulle

nähdään haasteena Sastamalan profiloituessa päiväkohteena keskittyen muutamiin päämatkailukohteisiin. Tämä nousee aineiston mukaan yhteistyömahdollisuutena seudun sisällä muun muassa toisiaan tukevien matkailukohteiden ristiin myynnin kautta.

Kehittämishaasteeksi mainitaan myös se, että uskalletaan lähteä tarpeeksi isojen tavoitteiden perään, mikä vaatii strategisen tason linjausten lisäksi alueen matkailutoimijoiden verkostoitumista, yrittäjyyttä ja rahallisia panostuksia. Matkailun kehittäjäorganisaatiolla nähdään olevan olennainen rooli matkailuhankkeiden johtamisessa. Kehittäjäorganisaation ja kunnan sisällä arjen pyörittämiseen menee kuitenkin oma aikansa ja varsinaiselle kehittämistoiminnalle ei jää haastateltujen mukaan aina riittävästi aikaa. Matkailutoimenpiteet keskittyvät pitkälti jokapäiväisen toiminnan koordinointiin, mikä sinänsä nähdään tärkeänä. Hyvänä mainitaan se, että yhteistyö elinkeinoyhtiön sisällä on toimialarajat ylittävää yhteistyötä, josta on poikunut muun muassa hankkeiden kautta uusia seudullisia yhteistyökuvioita.

Sastamalan seudun matkailupotentiaalina nähdään tämän tutkimuksen mukaan alueen matkailuelinkeinon piirissä toimivien tahtotila sekä hyvät pohjat ja rakenteet kehittämistoiminnalle. Vahva valtakunnallisesti tunnettu brändi, Kirja Sastamala, nähdään potentiaalina koko alueen matkailuelinkeinon kehittämiseksi. Erityisen hyvänä nähdään myös seudun monipuolinen matkailutarjonta ja puitteet sekä matkailupalveluyrittäjien suuri lukumäärä. Matkailun merkitys Sastamalassa ja Punkalaitumella taloudellisesti tuottavana elinkeinona nähdään aineiston perusteella jopa tärkeämpänä, kuin mitä pelkät luvut ja virrat kertovat. Tämän vuoksi matkailutoimijoiden välinen yhteistyö ja koko seudun kattava matkailuverkosto nousevat keskiöön puhuttaessa matkailupotentiaalin valjastamisesta alueelle matkailutuloa tuottavaksi toiminnaksi.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Pohdintaa tutkimuksen tuloksista

Tutkimusaineistostani nousi melko hyvin esiin tutkimuksen tehtävänasettelun mukaisia teemoja, joiden avulla pyrin muodostamaan kokonaiskuvaa siitä, mikä merkitys koordinoitulla yhteistyöllä on tietyn alueen matkailutoimijoille ja koko alueen matkailuelinkeinon kehittämiseksi. Pyrin hahmottamaan tutkimusaiheeni muun muassa seuraavien kysymysten avulla:

- Minkälaisia yhteistyömuotoja alueen matkailutoimijoiden välillä on?
- Kuinka alueen matkailutoimijoiden välistä yhteistyötä koordinoidaan?
- Mitä hyötyjä matkailuyhteistyöllä saavutetaan?
- Minkälaisia ongelmia yhteistyössä ilmenee?

Tässä tutkimuksessa alueellista matkailuyhteistyötä Sastamalan seudulla tarkasteltiin muutostilanteessa, jossa paineita kehittämistoimintojen uudelleenorganisointiin ovat aiheuttaneet sekä ulkoa päin tulevat muutostekijät, kuten kuntaliitokset ja matkailustrategian toteuttaminen seudullisesti sekä niiden myötä kuntaorganisaation sisäiset muospaineet etenkin seudullisen yhteismarkkinoinnin toteuttamisessa. Tutkimuksen toteuttamisen ajankohta oli siis sinänsä mielenkiintoinen, koska viimeisimmästä kuntaliitoksesta oli kulunut vasta alle vuosi ja matkailutoimintoja oli koordinoitu keskuskuntavetoisesti vasta vähän aikaa. Seudullisen matkailun kehittämiseen oli tutkimusaineiston keräämisen aikoihin myös panostettu erityisiä resursseja etenkin markkinointitoimenpiteissä, mikä oli osaltaan aktivoinut alueen matkailuverkoston sisällä tapahtuvaa yhteistyötä.

Tässä tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää matkailun kehittämiseen liittyvän yhteistyön merkitystä alueen matkailutoimijoiden näkökulmasta. Tutkimuksen johtoaikutuksena nousi esiin kysymys; mihin tarvitaan matkailutoimijoiden välistä yhteistyötä, eli miksi

matkailutoimijat verkostoituvat ja tekevät yhteistyötä keskenään? Tutkimuksen näkökulma oli nimenomaan matkailun kehittämiseen liittyvän yhteistyön merkityksessä, jota Georgen ym. (2005) mukaan tarvitaan siinä, että alueet tunnistavat matkailuelinkeinon osaksi yleistä kehityspolitiikkaa. Matkailutoimijoiden verkostoitumista tarvitaan etenkin liiketoiminnallisen näkökulman kehittämisessä, palveluiden tuotteistamisessa ja alueen yhtenäisen matkailuimagon luomisessa.

Tutkimusaineiston analyysin perusteella voidaan todeta, että vaikka alueen matkailutoimijoilla sinänsä olisi yhteistyötä, ei se takaa välttämättä kannattavan yritystoiminnan tai matkailuhankkeiden elinmahdollisuuksia. Olennaista sen sijaan on, miten yhteistyön hyödyt osataan tunnistaa ja muuttaa konkreettiseksi matkailuvirraksi alueelle ja alueen matkailutoimijoille. Tässä puolestaan korostuu yhteistyön johtaminen, eli toimijoiden ja toimintojen koordinointi asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Sekä oman tutkimusaineistoni että tutkimukseni teoreettisen tarkastelun perusteella yhteistyön johtamisella ja koordinoinnilla on suuri rooli yhteistyöllä saavutettavien hyötyjen konkretisoinnissa, joka puolestaan vaikuttaa toimijoiden halukkuuteen sitoutua yhteistyöhön. Boxbergin ym. (2001) mukaan jollakin alueella toteutettavassa matkailumarkkinoinnissa hyötyjen realisointi voi kestää jopa vuosia alkupanostuksesta lopullisen matkailutulon muodostumiseen, mikä edellyttää, että alueen matkailutoimijat saadaan sitoutettua pitkäjänteiseen yhteistyöhön. Oman tutkimukseni mukana kaikki alueen matkailutoimijat eivät nähneet yhteistyöhön sitoutumista tärkeäksi, koska yhteistyön konkreettiset hyödyt eivät olleet selvillä.

Oman tutkimusaineistoni mukaan alueen matkailutoimijoiden välisellä yhteistyöllä on myös itseisarvoa esimerkiksi tiedonkulun ja ristiin myynnin myötä, mutta yhteistyön virallinen koordinointi koettiin kuitenkin oleelliseksi puhuttaessa yhteistyöllä saavutettavissa olevista hyödyistä. Tämän voidaan ajatella johtuvan osittain resursseista, joita hankkeiden koordinoinnista vastaava taho pystyy matkailutoimijoille tarjoamaan. Lemmetyisen (2010) mukaan verkostossa toimiminen ja erilaiset prosessit voidaan nähdä sinänsä jo kehitystä edesauttavana, mutta jos yhteistyöllä halutaan saavuttaa

tiettyjä tavoitteita, tarvitaan verkoston sisällä vahvaa johtajuutta, jonka tarkoituksena on sitouttaa yksittäiset toimijat verkoston yhteisten tavoitteiden taakse.

Santalan ym. (2004) mukaan matkailun alueorganisaatioiden rooli on nykyään suuri erityisesti matkailun konkreettisten kehittämistoimenpiteiden ja yhteistyön koordinoinnin osalta. Myös oman tutkimusaineistoni perusteella matkailun kehittäjäorganisaation koordinoimalla toiminnalla näyttäisi olevan suuri merkitys alueen matkailutoimijoiden keskuudessa. Vaikka matkailutoimijat tekevät jonkin verran yhteistyötä paikallisesti ja verkostoituvat omia reittejään, kehittämistyön virallinen koordinointi ja yhteistyömahdollisuuksien tarjoaminen keskitetysti esimerkiksi hankkeiden muodossa, koetaan tärkeimpänä verkostoitumiskanavana alueen sisällä muiden matkailutoimijoiden kanssa. Tutkimusaineistoni mukaan tärkeimmiksi yhteistyökanaviksi nousivat matkailuillat, aktiivinen tiedotus matkailuasioista sekä yhteistoiminta erilaisten hankkeiden kautta, etenkin markkinointitoimenpiteiden osalta.

Goeldnerin ym. (1995) mukaan markkinointiyhteistyö alueen virallisen matkailuorganisaation, julkisen sektorin toimijoiden, alueen matkailuyrittäjien ja joskus jopa kilpailevien alueiden kanssa on strategisesti kannattavaa ja tuottaa yleensä parempia tuloksia kuin yksittäisten toimijoiden yksittäiset markkinointitoimenpiteet. Matkailutoimijoiden yhteismarkkinointiin on panostettu myös Sastamalassa. Matkailumarkkinoinnin eriyttäminen elinkeino- ja kehitysyhtiön sisällä omaksi toiminta-alueekseen nähdään aineistoni mukaan toimintaa selkeyttävänä ja tärkeänä muutoksena seudullisen matkailun kehittämisen kannalta etenkin kuntaliitosten jälkeen, kun seudun matkailutoimijoiden lukumäärä alueella on suuri.

Markkinointiviestintä, niin alueen sisällä kuin ulospäin toteutettavana imagomarkkinointina, nouseekin tutkimusaineistoni mukaan tärkeimmäksi matkailutoimijoiden väliseksi yhteistyömuodoksi. Santala ym. (2004) korostavat tiedotuksen ja markkinointiviestinnän tärkeyttä myös oman alueen sisällä. Oman alueen sisällä toimiva verkosto nähdään liian harvoin arvokkaana markkinointiviestinnän eteenpäin viejänä ja toimijoiden tulisi sisäistää markkinointiyhteistyön välttämättömyys, jotta alueen matkailuelinkeinosta saataisiin kilpailukykyinen.

Tutkimusaineiston mukaan Sastamalan seudun matkailutoimijoiden välisessä markkinointiviestinnässä on vielä parannettavaa. Tämän voidaan ajatella johtuvan osittain siitä, että liitoskuntien toimijat ovat tottuneet asioimaan paikallisesti oman kunnan toimijoiden kanssa. Pienillä alueilla tiedonkulku on monilta osin kasvokkain tapahtuvaa päivittäistä kanssakäymistä, eikä viralliselle tiedottamiselle ole tarvinnut laittaa painoarvoa. Tiedonkulku toimijoiden välillä nousee tämän tutkimuksen mukaan yhdeksi matkailuyhteistyön koordinoinnin kehittämisalueeksi.

Vaikka matkailun kehittämisestä vastaava erillinen organisaatio koetaan sinänsä tärkeänä alueen matkailutoimijoiden keskuudessa ja sen koordinoiman toiminnan koetaan edesauttaneen matkailutoimijoiden verkostoitumista, nousee tutkimusaineiston perusteella kuitenkin esiin kehittäjäorganisaation toimintaan liittyvää problematiikkaa.

Santalan ym. (2004) mukaan matkailun alueorganisaation tehtäviin kuuluvat matkailuelinkeinon toimintamahdollisuuksien edistäminen, yhteistyön koordinointi sekä matkailustrategioiden käytännön toteutus esimerkiksi hankkeiden muodossa. Boxberg ym. (2001) nostavat esiin alueellisten matkailuorganisaatioiden kaksijakoisen roolin. Organisaatioiden toiminta on kehittynyt 2000-luvun alusta lähtien yhä kaupallisempaan suuntaan. Liiketaloudellinen toiminta pyritään hoitamaan puhtaasti voittoa tavoittelevan yritysmaailman sääntöjen mukaisesti, kun taas toinen rooli on olla alueen yhteiskuntataloudellisena kehittäjänä. Santalainen (2009) näkee, että välimaaston organisaatioiden kehityskohteet liittyvät ihmisten ja verkostojen johtamiseen pelkkien rakenteiden ja järjestelmien johtamisen sijaan.

Välimaaston organisaatioiden toimintaan liittyvä haasteellisuus nousee esiin myös tämän tutkimuksen aineistosta. Matkailun alueorganisaatiot ovat useimmiten välimaaston organisaatioita, jotka toteuttavat sekä elinkeinotoimintaa että aluepoliittisia toimenpiteitä. Tutkimusaineistoni mukaan Sastamalan seudun matkailutoimijat eivät ole olleet kaikilta osin tyytyväisiä matkailun kehittäjäorganisaation kautta saatuihin hyötyihin. Matkailun kehittäjäorganisaatiolta odotetaan muun muassa enemmän konkreettista myyntiä ja matkailuvirtoja omalle alueelle tai yritykselle. Matkailun kehittäjäorganisaation roolin ymmärtäminen ja selkiyttäminen voidaankin nähdä tämän

tutkimuksen valossa yhtenä suurimpana matkailun kehittäjäorganisaation ja alueen matkailutoimijoiden välisen yhteistyöhön haasteena. Haasteena kehittämistoiminnassa on, miten alueen matkailutoimijoiden odotukset kohtaavat ne palvelut, mitä kehittäjäorganisaatio pystyy valtuuksiensa puitteissa toteuttamaan.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella alueellista matkailuverkostoa ja sen koordinoitua etenkin kuntaliitosten jälkeisessä muutostilanteessa, jossa toimintoja on osittain jouduttu uudelleen organisoimaan. Suurin kuntaliitoksiin liittyvä muutos matkailuelinkeinon kannalta Sastamalassa on ollut keskuskuntajohtoinen matkailun kehittäminen. Tutkimusaineiston mukaan kuntaliitosten vaikutuksista oli osittain eriäviä mielipiteitä eri toimijatahojen välillä.

Matkailun kehittäjänäkökulmasta kuntaliitoksista koetaan alun muutosvastarinnan jälkeen olevan enemmän hyötyä kuin haittaa alueen matkailuelinkeinolle. Kuntaliitosten jälkeen alueen keskuskuntaan keskitetyn matkailun koordinoinnin etuna nähdään koko alueen potentiaalin tehokkaampi hyödyntäminen alueen ollessa pinta-alaltaan suuri. Toimintaa on pitänyt kuntaliitosten jälkeen uudelleen organisoida ja erityisenä haasteena on koettu liitoskuntien toimijoiden vakuuttaminen yhteistoiminnan hyödyistä. Alueen matkailutoimijoiden, eli yrittäjien ja muiden matkailuelinkeinon piiriin kuuluvien toimijoiden, mukaan kuntaliitokset eivät ole edesauttaneet matkailutoimijoiden seudullista verkostoitumista. Liitoskuntien matkailutoimijat kokevat jäävänsä keskuskuntavetoisen kehittämistoiminnan ulkopuolelle ja sen vuoksi kuntaliitosten vaikutuksiin matkailunäkökulmasta suhtauduttiin osin negatiivisesti.

Matkailun kehittäjäorganisaation tarjoamat yhteistyömahdollisuudet koettiin tutkimusaineiston analyysin mukaan kuitenkin osittain jopa tärkeimpänä kanavana verkostoitua alueen muiden matkailutoimijoiden kanssa. Koska matkailun koordinoitua tapahtuu Sastamalassa keskitetysti matkailun kehittäjäorganisaation toimesta, voidaan kuntaliitosten ajatella lisänneen joiltain osin myös liitoskuntien ja keskuskunnan matkailutoimijoiden välistä yhteistyötä, esimerkiksi yhteisiin tiedotus- ja kehittämistilaisuuksiin osallistumisen muodossa. Kuntaliitosten tuomat muutokset Sastamalan seudulla ovat vielä melko uusia ja ne ovat herättäneet osittain

muutosvastarintaa. Matkailutoimijoiden seudullinen verkostoituminen voidaankin nähdä vähitellen kehittyvänä prosessina, jossa toimijoiden välinen yhteistyö tiivistyy yhteistyöhankkeisiin osallistumisen myötä.

Kuntaliitosten tuomia muutospaineita merkittävämpi kehittämishaaste liittyy tutkimusaineistoni perusteella seudullisen matkailustrategian toteuttamiseen. Ongelmalliseksi muodostuu erityisesti tutkimuskohteeni seudun kahden kunnan, Sastamalan ja Punkalaitumen profiloituminen yhdeksi matkailualueeksi. Oleellista aineistoni mukaan on seudun kuntien matkailutoimijoiden sitouttaminen seudullisesti toteutettaviin matkailuhankkeisiin.

Airaksisen ym. (2004) mukaan kuntien välisen seudullisen yhteistyön kehittämistä voidaan pitää yhtenä tämän hetken merkittävimmistä kuntiin kohdistuvista muutoksista. Kun kyseessä on seutuyhteistyö tai vastaavat rakenteelliset muutokset, on muutos kuntaorganisaation kannalta kokonaisvaltainen. Ongelmana nähdään, että kehittämisretoriikka ja osin rakenteet ovat muuttuneet, mutta käytännön tason toiminta ei. Seutuistumisen problematiikka on tunnistettu myös matkailuelinkeinon piirissä. Seutuyhteistyö voidaan nähdä joko synergiaetuja koko alueelle tuovana matkailupotentiaalina tai toimintaa rajoittavana institutionaalisena rakenteena. Ratkaisevaksi kysymykseksi matkailuyhteistyön kannalta muodostuu Santalan ym. (2004) mukaan se, ovatko seutukuntarajat toiminnan kannalta hyviä vai estävätkö ne laajempia yhteistyön mahdollisuuksia etenkin yrittäjien ja asiakkaiden näkökulmasta.

Tämän tutkimuksen mukaan matkailuyhteistyön koordinointiin liittyvänä suurimpana haasteena seudullisella tasolla on saada alueen sisäinen kilpailu käännettyä yhteiseksi seudulliseksi kilpailustrategiaksi. Tärkeimmiksi tekijöiksi rajan rikkomisessa paikallisen ja seudullisen toimintaympäristön välillä oman tutkimusaineistoni mukaan nousevat:

- tiedonkulku
- kehittämisresurssien tasapuolinen jakautuminen alueen sisällä
- tarpeeksi konkreettiset toimenpiteet, jotka vakuuttavat toimijat seudullisen yhteistyön höydyistä

Matkailutoimijoiden sitouttaminen seudullisen strategian taakse voidaan nähdä tutkimuksen teoreettisen tarkastelun sekä oman tutkimusaineistoni perusteella prosessina, jonka tarkoituksena on sitouttaa toimijat strategian tavoitteisiin. Matkailutoimijoiden osallistuminen strategiaprosesseihin niiden alusta lähtien, on tutkimusaineistoni mukaan tärkeää myös matkailutoimijoiden oman liiketoiminnan ideoinnin ja kehittämisen kannalta. Matkailuyhteistyöstä nähdään sen vuoksi olevan hyötyä koko alueen matkailuelinkeinon kehittämisen kannalta.

Sastamalan seudulla toimivaa matkailuverkostoa voidaan tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen puitteissa tarkastella myös alueellisen kehittäjäverkoston näkökulmasta. Linnamaan ja Sotaraudan (2000) mukaan alueellinen kehittäjäverkosto muodostuu niiden keskeisimpien toimijoiden verkostoksi, jotka omalla toiminnallaan ja keskinäisellä yhteistyöllä vaikuttavat olennaisesti alueen elinkeinojen tai koko alueen kehitykseen ja joiden välillä on toiminnallinen yhteys.

Tämän tutkimuksen perusteella Sastamalan seudun matkailun kehittämisessä näyttää toimivan tietty aktiivisten toimijoiden ydinjoukko, joka muodostaa alueen matkailuverkoston sisimmän ytimen, eli matkailun kehittäjäverkoston. Kehittäjäverkoston toimijat näyttäisivät myös tutkimusaineistoni perusteella olevan oman paikallisen toimintaympäristönsä edustajia seudullisessa kontekstissa, mikä vahvistaa käsitystä asiapohjaisen matkailuverkoston edustuksellisuuden luonteesta (Komppula 1995; 2000).

Tutkimuksen teoreettisen tarkastelun perusteella oleellisin tekijä tietyn alueen matkailuelinkeinon kehittämisessä on yhteistyö alueen eri toimijatahojen välillä. Boxberg ym. (2001) sekä Santala ym. (2004) korostavat matkailun alueorganisaation roolia alueen matkailuverkoston koordinaattorina. Myös Lemmetyinen (2010) näkee, että vahvan johtajan ja koollekutsujan rooli korostuu varsinkin yhteistyötä aloitettaessa. Oman pro gradu -tutkimukseni empiirinen aineisto vahvistaa tutkimuksen teoreettisen tarkastelun perusteella muodostettua teesiä. Paikallisesti toimivan matkailun kehittäjäorganisaation rooli alueen matkailuyhteistyötä koordinoivana tahona on olennainen yhteistyöllä saavutettavien hyötyjen kannalta.

Matkailuyhteistyöllä saavutettavia hyötyjä voidaan tiivistää tämän tutkimuksen tulosten perusteella seuraavasti:

- Yhtenäisen matkailuimagon luominen ja sitä kautta alueen tunnettuuden lisääntyminen hyödyttää kaikkia alueen matkailutoimijoita.
- Kustannusten jakaminen etenkin yhteismarkkinoinnissa mahdollistaa pienempienkin toimijoiden näkyvyyden alueen sisällä.
- Matkailutoimijoiden verkostoituminen lisää tiedonkulkua ja luottamusta toimijoiden välillä, joiden puolestaan voidaan ajatella edistävän hanketoimintaan osallistumista
- Hanketoiminta edistää ideoiden vaihtoa ja kokoaa toimijat yhteisten tavoitteiden taakse.
- Toisiaan tukevien matkailukohteiden ristiin myynti alueen sisällä tuo synergiaetuja koko alueelle ja konkreettista matkailutuloa matkailutoimijoille.

5.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimushaasteet

Tutkimuksen empiirisen osuuden kohdejoukkona oli Sastamalan seudulla toimiva matkailun kehittäjäverkosto. Haastattelin kehittäjäorganisaation, kunnan ja alueen matkailutoimijoiden edustajia. Tutkimuksen tarkoitus oli olla kartoittava, eli tietyn alueen matkailuyhteistyötä ja sen koordinoitua kokonaisvaltaisesti tarkasteleva.

Tutkimusaineistosta nousi esiin kuntaliitoksiin ja seutuistumiseen liittyvää problematiikkaa matkailutoimijoiden ja matkailun kehittämisen kannalta. Alueen matkailutoimijoiden näkemyksissä oli eroja alueen sisällä siinä, miten toimijat kokivat matkailun kehittäjäorganisaation koordinoiman yhteistyön hyödyttävän heitä itseään. Haastateltujen matkailutoimijoiden joukko oli tässä tutkimuksessa varsin pieni, mikä nosti kysymyksen haastateltujen matkailutoimijoiden näkökantojen edustavuudesta. Toisaalta, tutkimukseni fokus oli matkailun kehittämisessä ja koordinoitun yhteistyön merkityksessä, joten haastatellut matkailutoimijat olivat taustaselvityksen mukaan matkailun kehittämistoimenpiteisiin osallistuvia toimijoita, jotka edustivat oman

alueensa tai viiteryhmänsä näkemyksiä. Kohdejoukon eliittiotanta, eli tutkimusaiheen kannalta parhaiden informanttien suosiminen, tuli haastatteluissa esiin muun muassa kommentteina kuten ”ollan puhuttu muiden kanssa”, ”tämä nyt on vain se yleinen näkemys” tai ”näin tilanne nähdään täällä”. Tämän perusteella tutkimuksen tuloksia voidaan pitää alueen matkailutoimijoiden yleisiä näkökantoja edustavina.

Tutkimukseni kannalta kiinnostava jatkotutkimushaaste olisi tehdä vertaileva tutkimus kahden tai useamman seutukunnan kokoisen alueen välillä. Olisi kiinnostavaa selvittää, missä määrin muilla alueilla esiintyy oman tutkimukseni tulosten perusteella nousseita kuntaliitosten ja seutuistumisen tuomia haasteita matkailunäkökulmasta. Toisaalta, matkailuelinkeino on monilla alueilla varsin pieni osa alueiden yleistä elinkeinopolitiikkaa. Tämän vuoksi voisi olla kiinnostavaa laajentaa tutkimuksen näkökulma seutuistumisen problematiikkaa eri seuduilla yleisemmin tarkastelevaksi.

Myös oma tutkimusaineistoni heijasteli seutuyhteistyöhön ja kuntaliitoksiin liittyviä yleisemmän tason vaikutuksia tutkimukseni kohde-alueella. Vaikka tutkimukseni näkökulma oli matkailuelinkeinon kehittämisessä, voidaan tutkimuksen tulosten ajatella viittaavan myös yleisemmän tason kehittämishaasteisiin etenkin seutuyhteistyön näkökulmasta. Seudullisesti toimiva elinkeino- ja kehitysyhtiö koordinoi myös kuntien muita elinkeinopolitiikan osa-alueita ja sen toimialat menevät osin päällekkäin. Tämän vuoksi matkailusektorin toimijoiden koordinointiin liittyvää problematiikkaa voidaan ajatella esiintyvän myös muiden elinkeino- ja palvelusektoreiden kehittämisessä. Näitä yleisemmän tason seutuyhteistyöhön liittyviä haasteita olisi kiinnostavaa tutkia esimerkiksi kunta- ja palvelurakennemuutoksen näkökulmasta.

Oman tutkimukseni kohdealueella, Sastamalan seudulla, matkailuelinkeinon painoarvo on melko suuri ja matkailuelinkeinon kehittäminen on huomioitu alueen yleisessä elinkeinopolitiikassa. Tutkimuksen tulosten yleistettävyydessä on oltava kuitenkin varovainen, koska eri alueiden matkailun kehittämisen organisoitumisessa on osin suuriakin eroavaisuuksia. Matkailuelinkeinon merkitys vaihtelee alueittain, eikä matkailuelinkeinolla ole kaikilla alueilla erityistä painoarvoa. Tällöin matkailuverkoston

koordinoinnilla ei myöskään ole suurta merkitystä eikä matkailun kehittämisestä vastaavaa erillistä organisaatiota välttämättä ole.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan kuitenkin hahmottaa sitä suuntaa matkailun kehittämisen organisoinnissa alueellisella tasolla, joka on yleistynyt kuntaliitosten ja seutuyhteistyön tuomien haasteiden myötä.

Lähteet

Aho, S. & Ilola, H. (toim.) 1995. Matkailu alueellisena ilmiönä. Oulu: Oulun yliopisto, Pohjois-Suomen tutkimuslaitos.

Airaksinen J., Haveri, A. & Nyholm, I. 2004. Seutuyhteistyön arki – Retoriikkaa, politiikkaa ja raakaa työtä. Kunnallistutkimuksia. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Albanese, P. & Boedeker, M. Matkailumarkkinointi. 2002. Helsinki: Edita Prima Oy.

Boxberg, M., Komppula, R., Korhonen, S. & Mutka, P. 2001. Matkailutuotteen markkinointi ja jakelukanavat. Helsinki: Edita Oyj.

Fairbairn, B., Bold, J., Fulton, M., Ketilson, L.H. & Ish, D. 1991. Co-operatives and Community Development: Economics in Social Perspective. Canada: Houghton Boston Printers, Saskatoon.

George, W., Mair, H. & Reid, D. Globalisation, Rural Tourism and Community power. Teoksessa Hall, D., Kirkpatrick, I. & Mitchell, M. (toim.) 2005. Rural Tourism and Sustainable Business. Library of Congress Cataloging in Publication Data. Aspects of Tourism: 26. Iso-Britannia: Cromwell Press.

Goeldner, C., McIntosh, R. & Ritchie, B. 1995. Tourism. Principles, practices, philosophies. Library of Congress Cataloging in Publication Data. Yhdysvallat: John Wiley & Sons, Inc.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Juvonen, L. (toim.) 1999. Yhteistyötä yli rajojen – Kokemuksia julkisten palvelujen seutuyhteistyöstä. Julkkis-projektin loppuraportti. Helsinki: Kuntaliiton painatuskeskus.

Komppula, R. 1995. Matkailuyritysten yhteistyö paikallistasolla. Teoksessa Aho, S. & Ilola, H. (toim.) 1995. Matkailu alueellisena ilmiönä. Oulu: Oulun yliopisto, Pohjois-Suomen tutkimuslaitos.

Komppula, R. 2000. Matkailuyrityksen sitoutuminen verkostoon – Tapaustutkimus Pohjois-Karjalan maakunnallinen matkailuverkosto. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto, Yhdyskuntatieteiden tiedekunta. Taloustieteen ja matkailun laitos. Rovaniemi: Lapin Yliopistopaino.

Laamanen, E. (toim.) 2005. Seutuyhteistyön käsikirja 2. Suomen Kuntaliitto. Helsinki: XGS, Kuntatalo.

Leinonen, R., Kauppila, P. & Saarinen, J. 2007. Suomen matkailun aluerakenne 2005. MEK A:155 2007.

Lemmetyinen, A. 2010. The coordination of cooperation in tourism business networks. Akateeminen väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu. Turku: Uniprint.

Linnamaa, R. & Sotarauta, M. 2000. Verkostojen utopia ja arki. Tutkimus Etelä-Pohjanmaan kehittäjäverkostosta. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö SENTE-julkaisuja 7/2000. Tampere: Cityoffset Oy.

Linnamaa, R. 2004. Verkostojen toimivuus ja alueen kilpailukyky. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. HAUS kehittämiskeskus Oy. Tampere: Cityoffset Oy.

Matkailustrategia 2007 – 2013. SASTAMALA SEASONS. Sastamalan seudun Yrityspalvelu Oy.

Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Peltonen, T. 2010. Organisaatioteoria. Klassisesta jälkimoderniin. Helsinki: WSOYpro Oy.

Pietarinen, M. 2002. Alueiden kehittämisellä houkutellaan voittajia. Aluekeskusohjelma-katsaus 1/2002. Sisäasiainministeriö, Aluekehitysosasto. Jyväskylä: Masanpaino.

Santala, P., Vesterinen, N. & Moilanen, T. 2004. Matkailun kehittämisen alueellinen työnjako ja vastuut. KTM Rahoitetut tutkimukset 1/2004. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Santalainen, T. Strateginen ajattelu & toiminta. 2009. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Sastamalan seudun elinkeino- ja työllisyysstrategia 2015. Punkalaidun – Sastamala. Luonnos 27.1.2010. Sastamalan kaupunki.

Sotarauta, M. & Kosonen, K.J. (toim.) 2004. Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö. Avauksia aluekehityksen näkymättömään dynamiikkaan. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Stoker, G. 1997. Regime Theory and Urban Politics. Teoksessa Judge, D., Stoker, G. & Wolman, H. (toim.) Theories of Urban Politics, 54–71. Sage Publications.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vanhamäki, S. 2008. Suomalainen kulttuuritarjonta kansainvälisille markkinoille: Matkailun alueorganisaatioiden näkökulma. MEK A:159 2008.

Vesterinen, N. 2010. Yhteenveto kulttuurimatkailun nykytilasta & kehittämistarpeet toimenpide-esityksineen. FemEmare Oy.

Viikari, I. 1992. Suomen matkailuyhteistyön kehittäminen. Matkailun koulutus- ja tutkimuskeskus, A:33 1992.

Liite 1: Haastattelurunko

Matkailun kehittäminen ja matkailutoimijoiden välinen yhteistyö Sastamalan seudulla

Haastattelun teemoja

Oma rooli matkailun toimikentässä/toimenkuva kehittäjäorganisaatiossa tai kuntaorganisaatiossa?

Kuntaliitokset ja Sastamalan seudun matkailun kehittäminen

Kuntaliitosten vaikutus matkailun kehittämisen näkökulmasta:

- Mitä vaikutuksia kuntaliitoksilla on ollut matkailun kehittämisen kannalta?
- Miten kuntaliitokset ovat vaikuttaneet matkailutoimintojen koordinointiin?
- Mikä vaikutus kuntaliitoksilla on ollut liitoskuntien matkailutoimijoille kehittäjänäkökulmasta?
- Onko kuntaliitosten myötä ilmennyt joitain ongelmia matkailun kehittämisen näkökulmasta?

Kuntaliitosten vaikutus alueen matkailutoimijoiden näkökulmasta:

- Miten koet kuntaliitosten vaikutukset oman toiminnan tai alueen kannalta (haitat/hyödyt)?
- Koetko kuntaliitosten lisänneen seudun matkailutoimijoiden välistä yhteistyötä?
- Minkälaisiin yhteistyökanaviin olet verkostoitunut oman matkailuelinkeinon harjoittamisen puitteissa?
- Minkälaista yhteistyötä Sastamalan seudun matkailutoimijoiden välillä on?
- Kuinka paljon koet itse tekeväsi yhteistyötä Sastamalan seudun sisällä muiden matkailutoimijoiden kanssa?
- Mitkä kanavat koet tärkeiksi yhteistyön kannalta?

Seudullisen elinkeino- ja kehitysyhtiön (SASYP) rooli matkailun toimikentässä, seudullisen matkailustrategian toteuttaminen

Kehittäjätahot:

- Mitä lisäarvoa seudullinen elinkeino- ja kehitysyhtiö on tuonut alueen matkailuelinkeinon kehittämiseen?
- Mitkä ovat matkailun kehittäjäorganisaation tehtävät?
- Onko työnjako kunnan toimijoiden ja elinkeinotoiminnasta vastaavan yhtiön välillä selvä vai onko siinä ilmennyt joitain ongelmia matkailuelinkeinon kehittämisen kannalta?
- Onko työnjako, tehtävät ja vastuu määritelty matkailun kehittäjäorganisaation toimijoiden kesken tarkasti?
- Ketkä laativat alueen matkailustrategiat?
- Onko alueen matkailutoimijoilla mahdollisuus osallistua matkailun strategisista linjauksista päättämiseen?
- Miten matkailustrategian mukaisia tavoitteita toteutetaan käytännössä?
- Onko paikallisen matkailustrategian toteuttamisessa ilmennyt ristiriitoja valtakunnan tai maakunnan tason strategioiden kanssa?

Matkailutoimijat:

- Millä kriteereillä matkailuyrittäjät/matkailutoimijat ovat valittu mukaan matkailun kehittämistyöhön (esim. entinen matkailun ohjausryhmä)?
- Oletko ollut itse mukana jossakin matkailun kehittämishankkeessa?
- Miten matkailun kehittäjäorganisaation koordinoima toiminta on hyödyttänyt sinua itseäsi matkailutoimijana?
- Oletko saanut mielestäsi riittävästi informaatiota vireillä olevista matkailuhankkeista ja yhteistyömahdollisuuksista muiden matkailutoimijoiden kanssa?

Alueen matkailutoimijoiden välisen yhteistyön koordinointi

Kehittäjätahot:

- Miten seudun matkailutoimijoiden välistä yhteistyötä koordinoidaan?

- Minkälaisia yhteistyömuotoja alueen matkailutoimijoiden välillä on?
- Minkälaista hanketoimintaa matkailun toimikentässä on ollut?
- Ovatko alueen matkailutoimijat olleet halukkaita osallistumaan yhteistyöhön tai hanketoimintaan?
- Onko hanketoiminnan tai yhteistyön koordinoinnissa ilmennyt ongelmia?

Matkailutoimijat:

- Minkälaisia osallistumismahdollisuuksia alueen matkailutoimijoilla mielestäsi on matkailun kehittämistoimintaan?
- Miten matkailun kehittäjäorganisaation tarjoamat yhteistyömahdollisuudet ovat hyödyttäneet omaa toimintaasi?
- Mitä lisäarvoa yhteistyö matkailuhankkeissa on tuonut alueen matkailutoimijoille?
- Koetko, että matkailun kehittäjäorganisaation koordinoimalla toiminnalla on ollut vaikutusta siihen, kuinka paljon teet yhteistyötä alueen muiden matkailutoimijoiden kanssa?
- Miten yhteistyötä mielestäsi johdetaan, onko esim. tiedotus riittävää?
- Onko seudun matkailutoimijoita mielestäsi kuultu tarpeeksi matkailuhankkeista ja matkailun strategisista linjauksista päätettäessä?
- Kuinka hyvin seudullisen matkailustrategian linjaukset ovat toteutuneet mielestäsi käytännössä?

Markkinointiviestintä ja informaatiokanavat

- Minkälaisia informaatiokanavia ja yhteistyöfoorumeita matkailun kehittämistyössä käytetään?
- Miten seudun matkailutoimijat huomioidaan matkailuhankkeista tiedottamisessa?
- Koetko tiedotuksen matkailuasioista riittäväksi matkailun kehittäjäorganisaation puolelta (matkailutoimijat)?
- Miten seudun matkailumarkkinointia koordinoidaan?
- Mitä hyötyä koet saaneesi markkinointiyhteistyön kautta oman toiminnan kannalta (matkailutoimijat)?

- Onko markkinointiyhteistyössä ilmennyt jotain ongelmia?

Matkailutoimijoiden sitoutuminen yhteistyöhön

- Minkälaisia esteitä yhteistyöhön sitoutumiselle ja hankkeisiin osallistumiselle on ollut?
- Onko jokin yhteistyöhanke ollut mielestäsi epäonnistunut?

Sastamalan seudun matkailupotentiaali

Mitkä tekijät nimeäisit seudun matkailuyhteistyön vahvuuksiksi?

Mitkä tekijät nimeäisit seudun matkailuyhteistyön heikkouksiksi?

Kehittämisideoita?